

Dongfei Wang

Ausländische Unternehmen in China

eingereicht als

Bachelorarbeit

An der

HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2012

Erstprüfer : Prof. Dr. rer.pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer : Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Bibliographische Beschreibung

Wang Dongfei

„Ausländische Unternehmen in China“

Bachelorarbeit, Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Science

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Mittweida 2012

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, ausländische Unternehmen Situation in China. Wie kann ein Unternehmen auf dem chinesischen Markt erfolgreich sein. Die Analyse des ausländischen Investitionsumfeldes in China und mit einigen Beispielen zu erklären. Welche Chancen, Herausforderung oder Risiko für ausländische Unternehmen in China.

Inhaltverzeichnis

Inhaltverzeichnis	3
Abbildung	4
Tabelle	5
1 Einführung	6
2 Gründen der ausländischen Unternehmen in China	12
2.1 Unternehmensformen für Auslandsinvestitionen in China.....	12
2.2 Lenkung ausländischer Investitionen.....	18
2.3 Prozess der ausländischen Investitionsgründung.....	19
2.3.1 Kennenlernen des Umfeldes für Investitionen.....	20
2.3.2 Die Auswahl des Projekts.....	24
2.3.3 Eingehende Ermittlungen und Nachforschungen.....	29
2.3.4 Unternehmensgründung.....	33
2.4 Neue Chance für ausländische Investitionen nach Beitritten zu WTO in China.....	34
3 Die Analyse des ausländischen Investitionen Umfeldes In China	45
3.1 Die Veränderungen der Quelle von FDI.....	45
3.2 Die Analyse der Veränderungsgründe der Quellen der ausländischen Investitionen.....	46
3.2.1 Das Auslandsinvestitionsumfeld vor den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts.....	47
3.2.2 Die Veränderungen des ausländischen Investitionsumfelds in China nach den 90er Jahren.....	49
3.2.3 Auswirkung von Änderungen in ausländischen Investitionsquellen.....	50
4. Die Entwicklung und die Situation der ausländischen Unternehmen in China	54
4.1 Wie können sich ausländische Unternehmen nach der Unternehmensgründung in China erfolgreich entwickeln?.....	54
4.2 Wie verhalten sich ausländische Unternehmen auf dem chinesischen Markt?.....	70
4.3 Ethisches Fehlverhalten der Unternehmen.....	76
4.3.1 Erscheinungsformen des ethischen Fehlverhaltens von ausländischen Unternehmen... ..	78
4.3.2 Grundanalyse des ethischen Fehlverhaltens der Unternehmen.....	83
4.3.3 Die Arten zu der Verbesserung der Unternehmensethik der ausländischen Unternehmen in China.....	88
5. Die Analyse der Beispiele	94
5.1 Ein erfolgreiches Beispiel: SAMSUNG SDI.....	94
5.2 Misserfolgreichsbeispiel: BEST BUY.....	98
6. Zusammenfassung	103
Literaturverzeichnis	106

Abbildung

Abbildung1 Wachstum des Bruttonsozialproduktes in China.....	7
Abbildung2 : FDI Inflows 2007-2011 Durchschnitt p.a.(Schätzung).....	8
Abbildung3 : Der Prozess zum Antrag der Gründung von Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Unternehmen in Auslandsbesitz.....	34
Abbildung4 : Mittel- und unmittelbare deutsche Direktinvestitionen in China.....	65
Abbildung5 : Der Umsatz von Samsung SDI in China.....	95
Abbildung6 : Die Entwicklung der Dienstleistung in China.....	104

Tabelle

Tabelle1 : E-JV Eigenkapital in China.....	14
Tabelle2 : Häufig genutzte Rechtsformen bei Direktinvestitionen.....	17
Tabelle3 : Übersicht der Prozess von Unternehmensgründung mit ausländischen Investitionen...	20
Tabelle4 : Voraussichtliche Entwicklung auf dem chinesischen Markt.....	55
Tabelle5 : Zusammensetzung der Kosten für Outsourcing.....	58

1 Einführung

Die Entwicklungsländern fehlten während der frühen stadien des Wachstums die Geldmittel. Ausländische Investitionen und das gleichzeitige Einführen modernen Managements und modernen Technologien erforderten einen historischen Zeitraum, der nach 1978 eine Reform und wirtschaftliche Öffnung brachte. Diese historische Periode ist notwendig.

Chinas wirtschaftliche Entwicklung und Modernisierung der letzten Jahre sind mit keinem anderen Land der Erde vergleichbar. Der Staat öffnete sich der westlichen Welt und gewährte dem wirtschaftlichen Fortschritt Priorität. Die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft hat sich als Produktionsstandort, Zuliefer- oder Absatzmarkt und verstärkt auch als Investor maßgeblich in die Weltwirtschaft integriert.¹

China liegt unverändert im Blickpunkt ausländischer Investoren. Nach wie vor fließen große Summen aus dem Ausland in das Reich der Mitte, auch wenn der Rekordwert von 72,4 Mrd. US\$ an ausländischen Direktinvestitionen aus dem Jahr 2005 nicht mehr erreicht wurde.

In der Wirtschaftspresse löst im letzten Jahrzehnt eine Erfolgsmeldung die andere ab:

- 2006 erreichte Chinas Volkswirtschaft nach amtlichen Angaben ein Wachstum von 10,7 Prozent, das war mehr, als in den vorangegangenen zehn Jahren.
- Der Privatisierungskurs in Peking leitete eine über Monate andauernde Börsenrallye mit um ein Vielfaches überzeichneten Börsengängen chinesischer Bluechips ein.
- Zu Beginn des Jahres 2007 durchbrach die Marktkapitalisierung der Festlandsbörse in Shanghai und Shenzhen die Barriere von einer Billion US\$.
- Der Renminbi gewann seit der Lockerung des Wechselkursverhältnisses zum

¹ Vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf, S. 6.

US-Dollar stetig an Wert und war zu Jahresbeginn erstmals mehr wert, als der Hongkong-Dollar.

- Der Handelsüberschuss mit dem Westen liefert nach wie vor Rekordzahlen und die Devisenreserven sind inzwischen die weltweit größten.²

China hat seit der Einführung der Reform-und Öffnungspolitik bei der Anziehung von ausländischen Investitionen glänzende Erfolge erzielt. Das Wachstum der chinesischen Wirtschaft seit der ökonomischen Reform von 1979 war eines der Wunder der modernen wirtschaftlichen Entwicklung. China erlebt in den letzten 30 Jahren ein nie vorher dagewesenes Wachstum, mit einer Steigerung des Bruttoinlandsproduktes von durchschnittlich 9,5% pro Jahr während dieser gesamten Zeit.

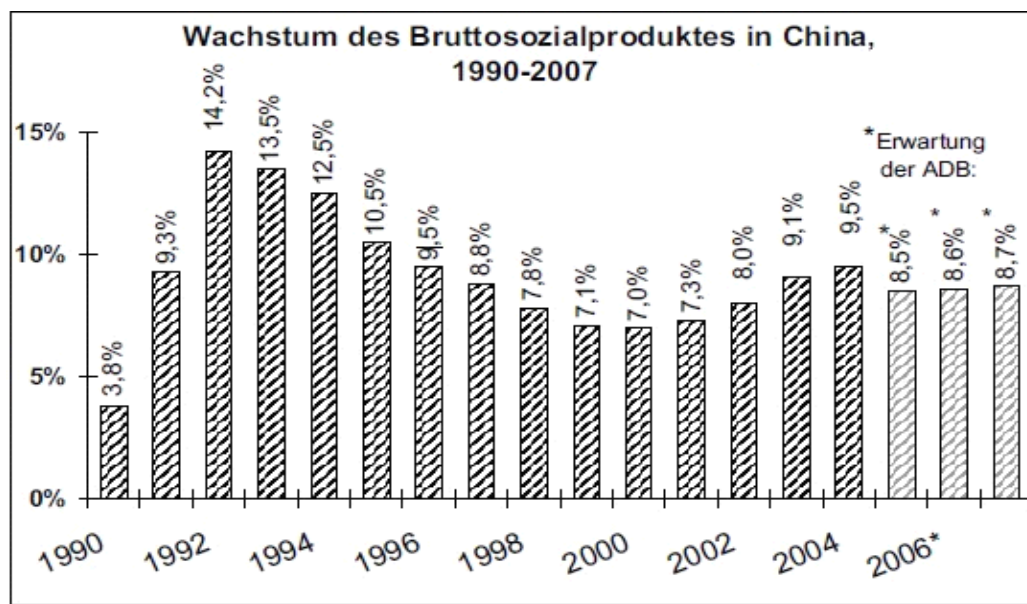


Abbildung 1 Wachstum des Bruttosozialproduktes in China

Quelle: Birgit Zinzius 2006, S 4

Man hat jährlich 2,5 bis 3 Millionen US-Dollar mehr bekommen, als während der Zeitperiode des 9. Fünfjahresplans vorgesehen. Diese ausländischen Investitionen haben China Volkswirtschaft und die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen China

² Vgl. http://www.luther-lawfirm.com/download_kompetenz_de/55.pdf, S. 6.

und anderen Ländern sehr gefördert. In diesem Sinne kann man sagen, dass das auch zur Entwicklung der Weltwirtschaft beigetragen hat.³

China hat ausländische Direktinvestitionen im Umfang von mehr als 300 Mrd.US-\$ angezogen. Allein im Jahre 2007-2011 investierten ausländische Unternehmungen Durchschnitt 86,8 Milliarden-\$ in dem Land. China nimmt damit unter den Empfängerstaaten ausländischer Direktinvestitionen weltweit einen der ersten Plätze ein. Auch im Bereich des Außenhandels liegt China knapp nach Exportweltmeister Deutschland an zweiter Stelle.⁴

FDI Inflows 2007 - 2011 Durchschnitt p.a. (Schätzung)			
Rang	Land	USD (Milliarden)	% weltweites FDI
1	USA	250,9	16,75
(-2-)	China (incl. Hongkong)	134,8	8,99
2	UK	112,9	7,54
3	China	86,8	5,79
4	Frankreich	78,2	5,22
5	Belgien	71,6	4,78
6	Deutschland	66	4,41
11	Niederlande	38,5	2,57
8	Hongkong	48	3,2
27	Thailand	8,9	0,59
38	Vietnam	6,5	0,44

Abbildung 2: FDI Inflows 2007-2011 Durchschnitt p.a.(Schätzung)
Quelle: Economic Intelligence Unit: World Investment Prospects to 2011

Momentan besitzen die ausländischen Unternehmen 30% des China-Bruttosozialprodukts. Vom Businessstandpunkt aus gesehen, würden sie mehr als 60% besitzen. So spielen die ausländischen Unternehmen eine wichtige Rolle. Von einen anderen Standpunkt ausgesehen, sind die ausländischen Unternehmen für China

³ Vgl. http://german.china.org.cn/archive2006/txt/2000-12/26/content_2004122.htm

⁴ Vgl. Geschäftserfolg in China, Dirk Holtbrügge Jonas F. Puck, Springer, S.1

sehr wichtig. Zwischen 2004 und 2005 hat der Bericht aus EIU (Economist Intelligence Unit) gezeichnet, dass 35% der ausländischen Unternehmen in China mehr als 5% an Umsatz gewonnen haben⁵.

Zuerst gibt es in dem chinesischen Business komplexe und unbestimmte Faktoren. In China haben die ausländischen Unternehmen circa über 500.000 Projekte. Abder die meisten können die gestellten Ziele nicht erreichen. Zwar haben diese Unternehmen noch gute Gewinne gemacht, aber die Geschäftsführer sagen auch, dass es schwer ist, in China Business zu machen. Eine Seite ist der große Unterschied zwischen dem chinesischen Markt und den anderen Märkten. Die Konkurrenz ist sehr stark. Auf der anderen Seite gibt es so viele Unternehmen in China. Es ist schwer, die regional Unternehmen zu verstehen.

Neben der Komplexität des chinesischen Marktes haben die verschieden Unternehmen aus verchiedenen Ländern eigene charakteristische Merkmale und einen unterschiedlichen Hintergrund. Dadurch zeigt die Entwicklungsstrategie in China deutliche Unterschiede. Die Wettbewerbsfähigkeit und der Gewinn entstehen in unterschiedlichen Situationen.

Wie berücksichtigen die ausländischen Unternehmen den chinesischen Markt? Im folgenden wird eine Beispiel erklärt.

Westliche Unternehmen: Pionier, der am frühesten auf dem chinesischen Markt eingetreten ist.

Die Unternehmen aus der westlichen Welt sind zuerst in den chinesischen Markt eingetreten. Siemens wurde bereits im 19. Jahrhundert in China aktiv, verließ das Land aber während der chinesischen Kulturrevolution. In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts kam das Unternehmen wieder nach China. Viele westliche Unternehmen, die in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts in China eingetreten sind, sind schon in

⁵ Vgl: http://intl.ce.cn/specials/zxgjzh/200712/19/t20071219_13969701_1.shtml

den 80er Jahren tätig.

Westliche Unternehmen glauben immer nicht nur, dass China eine globale Produktionsstätte ist. So früh haben sie schon das Potential vom chinesischen Markt erkannt. Von Anfang an haben sie sich immer in die richtige Richtung entwickelt. Sie haben nicht nur eine Produktions und Export Basis gegründet, sondern auch eine in den chinesischen Markt eingetretene Basis. Weil sie das Potential des Marktes kannten, haben sie das Risikomanagement gemacht und die Struktur der Logistik immer mehr verbessert. Aus diesem Grund konnten sie immer Gewinne erzielen. Gleichzeitig wissen sie, dass sie sich zur Erhaltung der langfristigen Gewinne in der chinesischen Gesellschaft integrieren und einen Beitrag für die Gesellschaft leisten müssen. Westliche Unternehmen sind bezüglich der sozialen Verantwortlichkeit reifer als japanische Unternehmen.

Japanische Unternehmen: Pendelnde Ausbeuter

Sie sind in den 80er Jahren in den chinesischen Markt eingetreten und waren bis Mitte der 90er Jahre tätig.

Am Anfang wurden sie China als Produktionsstätte, um hohe Kosten zu vermeiden. So haben sie keinen eigenen Markt in China geschaffen und das Potential vom chinesischen Markt noch nicht erkannt. Dies dauerte bis 1992 nach dem Sprechen von Southern Tour von Deng Xiaoping haben sie ihre eigenen Meinungen verändert(1992 hielt Deng Xiaoping während seiner Inspektionsreise in Wuchang, Shenzhen, Zhuhai und Shanghai eine wichtige Rede, in der er betonte, dass man bei der Reform und Öffnung noch kühner sein und die guten Gelegenheiten erfassen soll. Der springende Punkt liege in der Entwicklung der Wirtschaft). Aufgrund der Asienfinanzkrise haben sie das Interesse an China danach wieder verloren. Bis 2002 trat China WTO bei, danach sind sie wieder in den chinesischen Markt eingetreten. Am Anfang der 90er Jahre unterschätzen sie den chinesischen Markt. Später, als Sie das Marktpotenzial in China bemerkten, sorgten sie wieder für viele Risiken.

Südkoreanische Unternehmen: Verspätete Träumer

Südkoreanische Unternehmen sind nach Asienfinanzkrise in den chinesischen Markt eingetreten. Vor der Asienfinanzkrise waren wenige südkoreanische Unternehmen in China. Sie sind Newcomers. Damals gab es viele ausländische Unternehmen auf dem Markt. Von Anfang an haben sie schon erkannt, dass es in China ein großes Potential gibt. So mussten sie schnell, aktiv und in großem Maßstab in den chinesischen Markt eintreten. Seit dem Ende der 90er Jahre haben sie hohe Summen in China investiert.

Westliche Unternehmen behandeln China nicht nur als einen wichtigen riesigen Markt, sondern auch als globalen Anbieter und Quelle wichtiger Ressourcen. Es ist eine globale Strategie. Japanische Unternehmen behandeln China nur als den billigen Arbeitskräftemarkt, nicht als Teil der globalen Strategie. In der Produktion werden sie China nur als eigenständigen Business-Markt ansehen. Korea verhält sich ebenso. Es ist langsam an der Zeit, dass sie China als einen Teil der globalen Operationen behandeln.

Im folgenden 2. Kapitel werden die Bedingungen für ausländische Unternehmungen in China dargestellt.

Im dritten Kapitel werden Prozesse der ausländischen Investitionsgründung erklärt.

Chancen, Herausforderungen und Risiken werden in dem folgenden vierten Kapitel dargestellt, wenn sich ausländische Unternehmen in China entwickeln möchten.

Das fünfte Kapitel behandelt die wichtigsten Aspekte: "Wie sollen sich die Unternehmen erfolgreich entwickeln und mit zwei Beispielen zur Erklärung.

Die Darstellung schließt mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und einem Ausblick.

2 Gründen der ausländischen Unternehmen in China

Die meisten der größten 100 Unternehmungen der Welt sind bereits in China tätig. In deren Folge siedeln sich aber auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmungen dort an. Deren Markteintritt erfolgt häufig durch die Gründung eines Repräsentanzbüros.⁶ Es gibt noch andere Formen, z.B. Equity Joint Venture, Cooperativ Joint Venture, Unternehmen in Auslandsbesitz, Holding-Unternehmen in Auslandsbesitz, Erwerb von „B“-Artien und Auslands-Joint-Ventures mit Sondergenehmigung.

Wegen der Abhängigkeit von den chinesischen Rechten dürfen am Anfang keine eigenständigen Geschäfte abgewickelt werden. Nach einiger Zeit wird Direktinvestition in Form eines Joint Ventures bzw. einer eigenständigen Unternehmung durchgeführt. Seit einigen Jahren haben mehrere ausländische Unternehmen mit den chinesischen Unternehmen fusioniert.

Für viele deutsche Unternehmungen ist China schon heute einer der wichtigsten Märkte der Welt, dessen Bedeutung in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen dürfte.⁷ Beispiele dafür sind Volkswagen, Siemens, Voith usw. Sie haben sich mit den verschiedenen Investitionsformen in China beschäftigt.

2.1 Unternehmensformen für Auslandsinvestitionen in China⁸

Nach dem Beitritt zur WTO hat die chinesische Regierung die erlaubten Unternehmensformen mit Auslandsbeteiligung angepasst, so dass nun nicht mehr nur

⁶ Vgl. Geschäftserfolg in China, Dirk Holtbrügge Jonas F.Puck, S1

⁷ Vgl. Geschäftserfolg in China, Dirk Holtbrügge Jonas F.Puck, S1

⁸ Vgl. <http://www.china9.de/wirtschaft/unternehmensformen.php>

Equity Joint Venture und Co-operative Joint Venture als mögliche Markteintrittschancen existieren, sondern auch der Erwerb von Aktien oder chinesischer Unternehmen zu 100 % und Neugründungen möglich sind.

- Die Interessen der Muttergesellschaft werden sinnvollerweise durch ein **Repräsentationsbüro** (keine eigenständige juristische Person) vertreten. Dies schützt am unbekannten Markt vor unkalkulierbaren Risiken. Wird jedoch ein längerfristiges Engagement angestrebt, wird aus rechtlichen Gründen von der Beauftragung eines solchen Büros abgeraten, da Repräsentationsbüros von Chinas Regierung nicht offiziell anerkannt werden.

- Die gängigste Methode für den Markteintritt in China ist das **Equity Joint Venture**. Es entspricht einer durch die gemeinsame Investition eines chinesischen und eines ausländischen Unternehmens gegründeten GmbH. Beide Partner sind mit ihren jeweiligen Einlagen an den Gewinnen und Verlusten der gemeinsamen Unternehmung beteiligt. Das Equity Joint Venture gilt als juristische Person. Es genießt dieselben Rechte und Obligationen, denen auch andere chinesische Privatfirmen unterliegen. Die Laufzeit des Equity Joint Venture wird meist zu Beginn definiert und umfasst einen festen Zeitraum von 30 oder 50 Jahren.⁹:

⁹ Vgl: Article 3 Provisional Regulations of State Administration for Industry and Commerce on the Ration between the Registere Capital and the Total Amount of Investment of Sino-Foreign Equity Joint-Ventures.

Gesamtinvestitions	Registriertes Kapita
bis 3 Mio. USD	Min.70% der Gesamtinvestition
Über 3 aber unter 4,2 Mio.USD	Min 2,1 Mio.USD
Über 4,2 bis 10 Mio.USD	Min 50% der Gesamtinvestition
Über 10 aber unter 12,5 Mio.USD	Mid 5 Mio. USD
Über 12,5 bis 30 Mio. USD	Mit 40% der Gesamtinvestition
Über 30 aber unter 36 Mio. USD	Min. 12 Mio.USD
Über 36 Mio.USD	Min. 1/3 der Gesamtinvestition

Tabelle 1: E-JV Eigenkapital in China

Quelle: Lorenz& Partners „Investieren in China- Aber wo?“ 2010 S 18

-Eine andere Möglichkeit der Zusammenarbeit ist das **Cooperative Joint Venture**. Hier können die Partner die Besitzanteile unabhängig von der jeweils eingebrachten Investition in das Cooperative Joint Venture frei festlegen. Auch nach Ablauf des Vertrags können die Besitzverhältnisse vertraglich frei gestaltet werden. Erfahrungsgemäß bringt der ausländische Investor das Kapital ein, um es nach Ablauf des im Joint-Venture-Vertrag festgelegten Zeitraums mit entsprechendem Gewinn wieder abzuziehen. Von da an übernimmt der chinesische Vertragspartner des Cooperative Joint Venture, welcher anfangs lediglich Marktkenntnisse und lokale Managementkenntnisse eingebracht hat, das Unternehmen als Besitzer. Durch das Cooperative Joint Venture erhält also der ausländische Investor eine attraktive Anlagemöglichkeit, während die chinesische Seite an benötigtes Kapital gelangt, um eine Unternehmung aufzubauen oder zu expandieren.

-Eine neuere Form der Auslandsinvestition in China stellen die sogenannten „**Unternehmen in Auslandsbesitz**“ (**Wholly Foreign Owned Enterprise**), Gesellschaften mit beschränkter Haftung nach chinesischem Recht, dar. Sie werden von ausländischen Firmen oder Investoren in China gegründet und bleiben zu einhundert Prozent in deren Besitz. Die zunehmende Beliebtheit dieser Markteintrittsform liegt darin begründet, dass kein Fachwissen an chinesische Partner

weitergegeben werden muss. Bereits im Jahr 2004 wurden zwei Drittel aller ausländischen Direktinvestitionen in Form von Wholly Foreign Owned Enterprises verzeichnet. Die grundlegende Daseinsberechtigung für diese Unternehmensform ist von einem positiven Beitrag der Firma zur Entwicklung der chinesischen Wirtschaft abhängig. Für einen Inlandsvertrieb in China muss das Unternehmen seine Produkte mittels moderner und fortschrittlicher Produktionstechnologien herstellen. Bei einer nachgewiesenen Nichtberücksichtigung dieser Voraussetzung darf ausschließlich für den Export produziert werden.

- Eine sehr junge Form des Markteintritts sind **„Holding-Unternehmen in Auslandsbesitz“**. Sie dienen größeren internationalen Konzernen und Investoren in China zur Koordination von Beteiligungen und zur Realisierung von Investitionen durch Reinvestitionen. Im Übrigen funktionieren ausländische Holding-Gesellschaften in China ähnlich wie ihre Namensvettern in anderen Ländern, jedoch ist eine ausländische Holding-Gesellschaft in ihren Investitionsmöglichkeiten auch den Regulierungen für anderes ausländisches Kapital unterworfen.

- „B“-Aktien: Der Erwerb von Aktien chinesischer Unternehmen durch ausländische Investoren ist an bestimmte Einschränkungen gebunden. Es handelt sich dabei um Wertpapiere, die von durch die Regierung beauftragten Aktiengesellschaften herausgegeben werden, sogenannte **„B“-Aktien**. Besitzer von "B"-Aktien haben, vergleichbar etwa mit Vorzugsaktien in Deutschland, keinen Einfluss auf das Management. Pläne zur Umwandlung chinesischer Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in Aktiengesellschaften existieren bereits seit einigen Jahren. Künftig können diese also auch an der Börse gehandelt werden.

- Auslands-Joint-Ventures mit Sondergenehmigung: Der Kauf von Anteilen an chinesischen Privatunternehmen bedarf einer Sondergenehmigung durch die zuständige Behörde. Dies wird als **Auslands Joint Ventures mit Sondergenehmigung** bezeichnet. Im Verlauf des Prozesses wird das Unternehmen in ein Equity Joint Venture umgewandelt, da es ausländischen Investoren nur auf diesem

Weg möglich ist, Anteile an einem chinesischen Privatunternehmen zu besitzen.

In dem folgenden Beispiel werden die Unternehmensformen von westlichen Unternehmen, japanischen Unternehmen und Südkoreanischen Unternehmen dargestellt.

	Gemeinschaftsunternehmen (Equity Joint Venture)	Kooperationsunternehmen (Contractual Joint Venture)	Auslandsunternehmen (Wholly Foreign Owned Enterprise, WFOE)
Definition	Beteiligung an chinesisch-ausländischem Gemeinschaftsunternehmen/H aftung und Ertrag in Höhe des eingetragenen Kapitalanteils	Beteiligung an chinesisch-ausländischen Unternehmen ohne Eigenkapitalbeteiligung/ vertragliche Regelung der Partnerleistungen	Gründung von Unternehmen (Produktionsstätte, Niederlassung) mit ausschließlich ausländischer Kapitalbeteiligung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eröffnung neuer Absatzchancen durch höhere Marktpräsenz ✓ Nutzung von Verbindungen, Markterfahrung und Ressourcen des chinesischen Partners ✓ Langfristige Zusammenarbeit, Engagement des chinesischen Partners 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geringes finanzielles Risiko ✓ Nutzung von lokalen Beteiligungs- und Absatzchancen ✓ Chinesischer Partner bietet Markterfahrung u. Verbindungen ✓ Anwendung häufig bei Großkooperationen, z. B. Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unabhängigkeit in unternehmensinternen Entscheidungen ✓ Keine Weitergabe von Technologie- und Management-Know-how ✓ Unternehmensstil und -image können beibehalten werden ✓ Erträge werden nicht geteilt
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hohes finanzielles Risiko ✓ Unstimmigkeiten mit chinesischem Partner über Unternehmensführung ✓ Begrenzte Entscheidungsfreiheit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Häufig geringe Mitspracherechte ✓ Unstimmigkeiten mit lokalem Partner über Unternehmensführung ✓ Keine langfristige Ausrichtung der Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100 Prozent finanzielles Risiko ✓ Verbindungen, Absatzwege und Marktkenntnis eines lokalen Partners sind nicht nutzbar. ✓ Ohne China-Erfahrung kein Erfolg

Gesetzliche Grundlage	Gesetz über Joint Ventures mit ausländischer Kapitalbeteiligung vom 1.4.1979/ drei Revisionen vom Jan.1986, Dez. 1987 und April 1990/PRC Company Law, Juli 1994	"Gesetz über chinesisch-ausländische Kooperationsunternehmen in der VR China" vom 13.4.1988/ Erweiterung im April 1990/ PRC Company Law vom Juli 1994	"Gesetz über Unternehmen mit ausschließlich ausländischer Kapitalbeteiligung" vom 12.4.1986 Durchführungsverordnung vom 6.12.1990/PRC Company Law, Juli 1994
------------------------------	---	---	--

Tabelle 2: Häufig genutzte Rechtsformen bei Direktinvestitionen

Quelle: MCC- Reinhard Geissbauer(Manfred M.Göbl/ Alfons Lemper(Hrsg) Geschäftspartner
VR China Münster: Lit 1996 S130

Markteintrittsstrategie: Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture, Unternehmen in Auslandsbesitz

Aus den Markteintrittsstrategien haben westliche Unternehmen viele Formen entnommen. Weil sie früh in den chinesischen Markt eingetreten sind, mussten sie seit Beginn von Equity Joint Venture abhängig sein. Bis in die 90er Jahr waren sie das auch. Seit 2000 hat die chinesische Regierung die ausländischen Unternehmen gelockert. Viele westliche Unternehmen sind durch den Aufkauf der lokalen Marken und der Firmen, die lokal große Auswirkungen hatte, schnell in den Markt eingetreten und haben eine marktbeherrschende Stellung errungen.

Japanische Unternehmen haben Equity Joint Venture und den Aufkauf nicht genutzt. Sie haben mit den lokalen Firmen Cooperative Joint Venture gemacht, beispielsweise TCL und Panasonic, SANYO und Haier. Die chinesischen Firmen haben eigenen Distributionskanal geboten. Japanische Unternehmen haben einen eigenen globalen Kanal geboten.

Die meisten südkoreanischen Unternehmen haben Unternehmen in Auslandsbesitz genommen. Die Gründe sind, dass sie keine hohen Gewinne durch Cooperative Joint Venture gemacht haben und ihre Managementfähigkeit nicht modern war. Der wichtigste Grund ist, dass sie eigenen Managementstil behielten.

In den vergangenen kamen ein viertel der Auslandsinvestitionen der südkoreanischen Unternehmen auf den chinesischen Markt. Die in China investierenden Unternehmen sind meistens kleine und mittwiständige Unternehmen. Die in den anderen Ländern investierenden Unternehmen sind großständische Unternehmen. Koreanische Unternehmen in China ist nicht so weit fortgeschritten, Management-Methoden und Technologien, keine Vorteile sind so gleich wie japanische Unternehmen, mit den lokalen Firmen Kooperation zu gründen und schnell zu expandieren.

2.2 Lenkung ausländischer Inverstitutionen¹⁰

Da ausländische Investitionen in China nur in bestimmten Industriebereichen zulässig sind und zudem einem grundsätzlichen Genehmigungsvorbehalt unterliegen, ist es zwingend erforderlich, vor der Unternehmensgründung die Zulässigkeit der geplanten Investition einer genauen Prüfung zu unterziehen. Diese Zulässigkeit wird entsprechend dem Katalog für ausländische Investitionen (*Industrial Guidance Catalogue of Foreign Investments*, 2007 Revision) in dessen aktueller Fassung vom 1. Dezember 2007 in vier Kategorien differenziert: geförderte, beschränkte, verbotene und erlaubte Projekte. Zudem enthält der Katalog zusätzliche Hinweise, ob und unter welchen Voraussetzungen ein „Wholly Foreign Owned Enterprise“ in einem Industriezweig gegründet werden darf. Überwiegen die Beschränkungen, bleibt dem betroffenen Unternehmen nur die Möglichkeit, ein „Joint Venture“ zu gründen, wobei in einigen Fällen sogar eine chinesische Mehrheitsbeteiligung gesetzlich vorgeschrieben ist.

Geförderte Projekte: Die Förderung von Erdöl und Naturgas, die Herstellung biometrischer Produkte, die Nutzung neuer Technologien zum Zweck von Energie- und Materialeinsparungen, Müllrecycling und umweltfreundlicher Fertigung sowie die Erschließung von Ressourcen und Arbeitskräften in Zentral- und Westchina zählen

¹⁰ Vgl. Formen unternehmerischer Betätigung in China

zu den geförderten Projekten. Ihre Durchführung ist häufig mit bestimmten Vorteilen, z. B. steuerlichen Bevorzugungen, verbunden.

Erlaubte Projekte: Alle Projekte, die nicht in eine der oben aufgeführten Kategorien fallen, wie z. B. die Produktion von Gebrauchsgütern, fallen unter die erlaubten Projekte. Erlaubte Projekte unterliegen weder Beschränkungen noch erhalten sie spezielle Förderungen.

Beschränkte Projekte: Die Nutzung veralteter Technologien und Projekte, welche die Prinzipien der Nachhaltigkeit ignorieren sowie Bereiche wie Rechtsberatung, medizinische Einrichtungen, Telekommunikation und Bildungseinrichtungen für die Sekundarstufe gehören zu den beschränkten Projekten. Der Katalog enthält auch die Beteiligungsgrenzen für ausländische Investoren. Zum Beispiel gehört die komplette Automobilbranche zu den geförderten Projekten, unterliegt andererseits allerdings Beteiligungsbeschränkungen.

Verbotene Projekte: Verboten sind unter anderem die Produktion von Waffen und Munition, der Bau und das Betreiben von Stromnetzen, das Verlagswesen inklusive Vertrieb und Import von Büchern, Zeitungen und Zeitschriften, der Betrieb von Radio- und Fernsehstationen sowie die Luftfahrtkontrolle.

2.3 Prozess der ausländischen Investitionsgründung

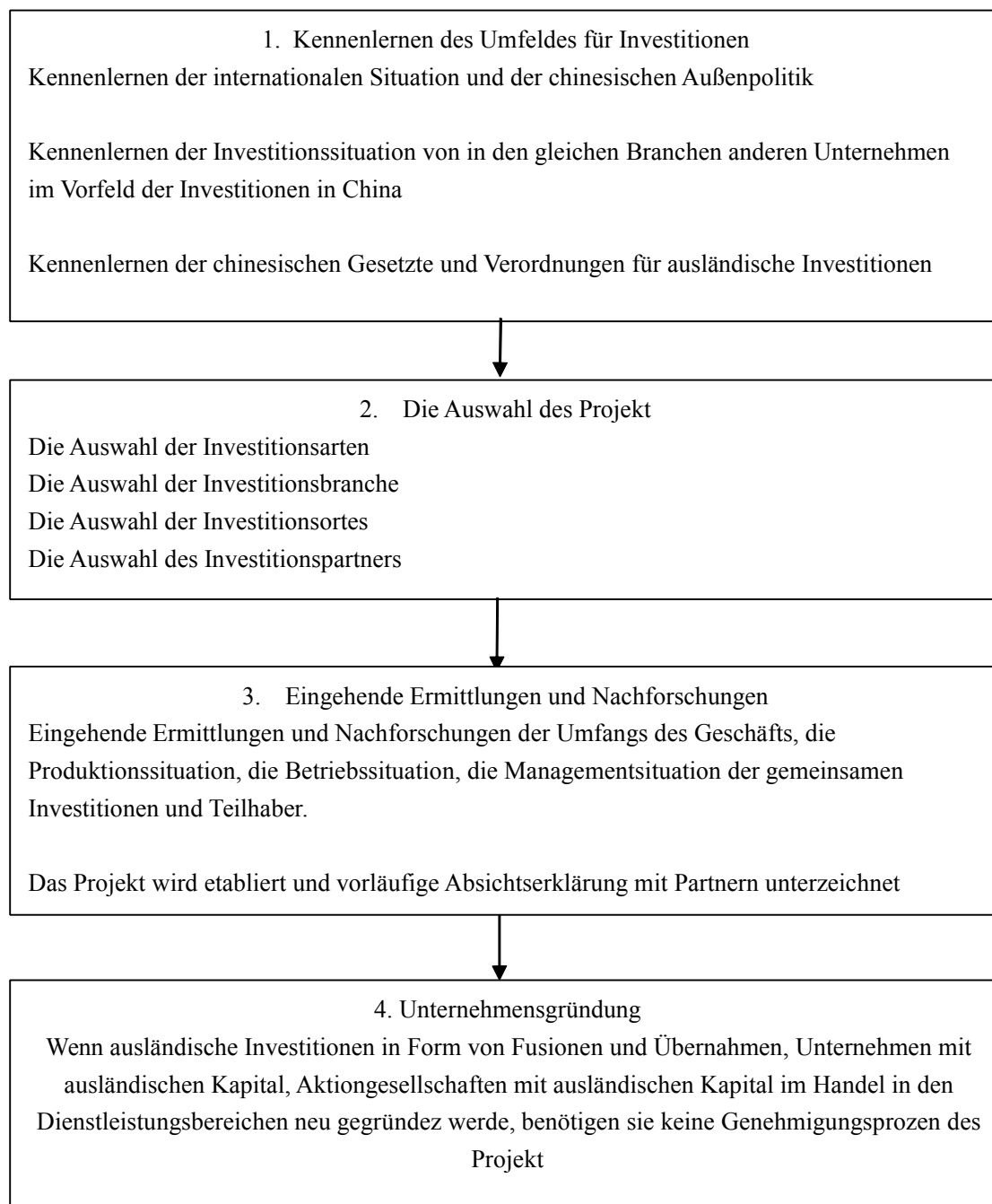


Tabelle 3: Übersicht der Prozess von Unternehmensgründung mit ausländischen Investitionen

2.3.1 Kennenlernen des Umfeldes für Investitionen

Ausländische Unternehmen möchten in China investieren. Zuerst wird das Umfeld

des Investitionsortes besonders beobachtet.

Mit der ständigen Vertiefung der chinesischen Reform und der Öffnung wird die Anzahl und Größe der ausländischen Investitionen in China schrittweise erhöht. Der Wettbewerb ist in den gleichen Industriebranchen unvermeidlich. Im Vorfeld der Unternehmensgründung ist es wichtig, früh die Situation von den anderen Investoren in der gleichen Branche in China zu erkennen.

Zur Erweiterung des Ausmaßes der ausländischen Investitionen und zur Anziehung der ausländischen Investitionen hat die chinesische Regierung auf der Grundlage einer Reihe von grundlegenden Gesetzen und Verordnungen nach unterschiedlichen Branchen die Industriepolitik erlassen. Sie hat bereits eine Entwicklungsstrategie der westlichen Entwicklung zur Wiederbelebung der alten Industrie- Basen in Ost-, Zentralchina und anderen Regionen durchgeführt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für ausländische Investitionen in China zu verstehen, ist auch ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses für die ausländischen Investitionen.

Ob der Investitionsstandort richtig oder falsch ausgewählt ist, wird bei ausländischen Investitionen direkt beeinflussen, ob die Kosten hoch oder niedrige sind. Ein Einfluss besteht auch bezüglich eines guten oder schlechten Nutzens. Wenn die ausländischen Investoren einen von mehreren Investitionsstandorten auswählen, müssen sie die umfassenden Investitionsstandortfaktoren und die Auswirkung evaluieren, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

2.3.1.1 Zusatzleistungen

Zusatzleistungen beinhalten:

- ① die erschwinglichen Preise des Grundstücks und der Betriebsstätten
- ② Leicht zugängliche Straßen und Verkehr

- ③ Günstige Transporte der Produkte und Rohstoffe
- ④ Ausreichende Versorgung mit Wasser, Strom, Gas
- ⑤ Kommunikationsmöglichkeiten
- ⑥ Angebot der Zusatzleistungen aus den kommunalen Regierungen usw.

2.3.1.2. Das Umfeld in den Investitionsort

Das gute Umfeld für Investitionen ist, dass es im Vergleich mit den anderen Regionen ein "besseres", "weiches" und "hartes" Investitionsklima, makroökonomische Indikatoren hat. Das weiche Investitionsklima beinhaltet Politik, Vorzug, Behörden, Lokale Gesetze und Vorschriften usw. Das harte Investitionsklima beinhaltet geografische, administrative Einheiten, natürliche Ressourcen, Infrastruktur, Umweltsbedingungen usw. Die Wichtigsten der makroökonomischen Indikatoren beinhalten hauptsächlich die bedeutendsten wirtschaftlichen Indikatoren, wie Handel, ausländische Investitionen, Finanzen und Versicherungen usw.

Neue Investitionen und Niederlassungen werden zunehmend auf dem Festland eröffnet, und eine wachsende Zahl an Investoren geht auch in das chinesische Hinterland, derzeit sind es rund 20%. Shanghai und Umgebung mit dem Yangtze Delta ist das beliebteste Ziel deutscher Investoren, gefolgt von dem industriellen Nordosten sowie dem Perlfußdelta in der Nähe Hongkongs. Rund 80% zieht es somit in die Küstenregion.

Nahezu alle Standorte liegen in Provinzen, deren Industrialisierung größtenteils weit fortgeschritten ist und deren Infrastruktur von „zufriedenstellend“ bis „gut“ bewertet werden kann. Die meisten der im Juni 2002 befragten deutschen Unternehmen, in Mehrheit Wholly Foreign Owned Enterprises, haben ihre Standorte interessanterweise nicht in den Wirtschaftssoonderzonen. Diese zumeist von der Zentralregierung eingerichteten Zonen haben vor allem deshalb ihre Attraktivität verloren, weil viele Provinzen und autonome Städte mittlerweile eigene Entwicklungszonen geschaffen

haben, die vergleichbar gute, zum Teil sogar noch bessere Investitionskonditionen anbieten als die Wirtschaftssonderzonen. Auch in den Entwicklungszonen werden Investoren steuerliche Vorteile sowie die Möglichkeit geboten, marktwirtschaftlich zu arbeiten.¹¹

Feststeht, daß ausländische Direktinvestitionen zum Großteil nach wie vor da getätigt werden, wo sich das wirtschaftliche Leben Chinas hauptsächlich abspielt, im Osten und Süden, entlang der Küste und im Küstenhinterland. Hier entstanden im atemberaubenden Tempo Industrie- und Wirtschaftszentren– denn hier sind die regionalen und lokalen Behörden wirtschaftsbewußter, deshalb wirtschaftsfreundlicher.

Bei einer Grobanalyse des Wirtschaftsraumes China ergeben sich drei Großzonen, die sehr unterschiedliche „Klimaverhältnisse“ für Investitionen aufweisen. Ein nahezu „tropisches“ Investitionsklima weisen die Provinzen und Städte im Osten, im „Boomkorridor“ auf, der sich von Hebei, Beijing und Tianjin im Norden über Shanghai, Jiangsu, Zhejiang und Shandong bis Guangdong und Hongkong/Shenzhen erstreckt. Ein gemäßigteres, jedoch keineswegs unfreundliches Investitionsklima herrscht in vielen binnenländischen Regionen. Anhaltend kühl bis rauh ist das Investitionsklima im Nord- und Südwesten Chinas. Eine der Ursachen dafür ist die immer noch mangelhafte Infrastruktur.

Zweifellos – auch in den Inlandprovinzen läuft der Wachstumsmotor auf vollen Touren. Dennoch hat deren Attraktivität für ausländische Investoren nach wie vor nur die zweite Priorität, die erste ist den Standort China als Exportproduktion zu nutzen. Was von Unternehmensgründungen abhält, sind die – allerdings nur noch zum Teil berechtigten – Befürchtungen, daß der Rohstoffe- und Warentransport Probleme bereiten könnte und daß es überdies an geeigneten Partnerunternehmen zu Joint

¹¹ Vgl. Birgit Zinzius China Business Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte S43

Ventures mangeln würde.

2.3.1.3 Vorzugspolitik

Zur Erweiterung des Ausmaßes der ausländischen Investitionen und zur Anziehung der ausländischen Investitionen hat die chinesische Regierung bereits Entwicklungsstrategie der westlichen Entwicklung, der Wiederbelebung der alten Industrie-Basen in ostchina, Zentralchina und anderen Regionen durchgeführt. In der Entwicklungszone und der Export Processing Zone der verschiedenen Orten wird mit relevant bevorzugender Politik gearbeitet. Steuerliche Vorzugsbehandlung für Unternehmen mit ausländischen Investitionen ist die relevante bevorzugte Politik. Jede Region vertritt eine entsprechende bevorzugte Politik. Die ausländischen Investitionen können dieses Investitionsklima im Vorfeld der Unternehmensgründung evaluieren.

2.3.1.4. Anders

Das Wirtschaftsniveau, die Arbeitskosten und die Rohstoffkosten in den Regionen müssen auch berücksichtigt werden. Für die verschiedenen anderen Branchen müssen die ausländischen Unternehmen den günstigsten Investitionsort auswählen, der besonders gut für die eigene Entwicklung ist. Deshalb muss man den Investitionsort nach den regionalen Ressourcen entscheiden.

Diese Aspekte können von einer fachlichen Institution beurteilt werden, um die Auswahl des Investitionsstandorts zu führen. Natürlich können die ausländischen Unternehmen die Bedingungen vor Ort erforschen.

2.3.2 Die Auswahl des Projekts

Nach einem ersten Verständnis des Investitionsklimas werden die Investoren die ausgewählten Investitionsvorhaben starten. Bei Investitionsvorhaben sind vier Bereiche, wie Investitionsarten, Branche, Standort und Partner, zu berücksichtigen.

Die Auswahl der Investitionsarten

Die hauptsächlichen Unternehmensformen der ausländischen Investitionen sind Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Unternehmen in Auslandsbesitz in China. Die anderen Formen sind einschließlich Holding-Unternehmen in Auslandsbesitz, Investmentgesellschaft, chinesisch-ausländische kooperative Entwicklung, BOT usw..

"«Industrial Guidance Catalogue of Foreign Investments 2007 » und «The Catalogue of Advantaged Industries for Foreign Investment in the Central-Western Region 2008» sind auf der Grundlage der Politik, ausländische Investitionsprojekte und ausländische investierte Unternehmen zu prüfen und zu genehmigen. Die Investitionsprojekte werden in folgende Kategorien unterteilt:

- Geförderte Projekte
- Beschränkte Projekte
- Verbotene Projekte
- erlaubte Projekte

Die Auswahl des Investitionsortes

Die Auswahl des Investitionsortes ist vor den Investoren maßgeblich zu berücksichtigen. Für die verschiedenen anderen Branchen müssen die ausländischen Unternehmen den günstigen Investitionsort auswählen, der besonders gut für die eigene Entwicklung ist. Deshalb muss man den Investitionsort nach den regionalen Ressourcen entscheiden.

Niederlassungen vorhandener Unternehmen und neue Investitionen entstehen zunehmend auf dem Festland; eine wachsende Zahl an Investoren geht auch in das chinesische Hinterland. Letztere nehmen derzeit etwa zwanzig Prozent ein. Das beliebteste Ziel für das Engagement deutscher Investoren bilden Shanghai und die Umgebung des Yangtze-Deltas, danach folgen der industrielle Nordosten und das Perlflossdelta in der Nähe Hongkongs. Etwa 80 Prozent der Investoren siedeln sich

somit in den Küstenregionen an.

Nahezu alle Standorte befinden sich in Provinzen, deren Industrialisierung bereits weit fortgeschritten ist und deren vorhandene Infrastruktur zumindest als „zufriedenstellend“, meist sogar als „gut“ bewertet werden kann. Von im Jahr 2002 befragten deutschen Unternehmen hatte die Mehrheit ihre Standorte interessanterweise nicht in den Wirtschaftssoonderzonen. Diese Zonen haben ihre Attraktivität weitgehend verloren, weil sie durch viele Provinzen und autonome Städte, die inzwischen eigene Entwicklungszonen mit vergleichbaren bzw. besseren Konditionen geschaffen haben, „überholt“ wurden. Auch in diesen neu geschaffenen Entwicklungszonen bekommen Investoren steuerliche Vorteile und marktwirtschaftliche Vorteile angeboten.

Nach wie vor ist festzustellen, dass ausländische Direktinvestitionen zum Großteil da getätigt werden, wo die Wirtschaft Chinas am höchsten entwickelt ist, also im Osten und Süden, entlang der Küste und im Küstenhinterland. Hier entstanden in schneller Folge Industrie- und Wirtschaftszentren, gefördert durch regionale und lokale Behörden, die dieser Entwicklung sehr aufgeschlossen begegnen.

Bei einer Grobanalyse des Wirtschaftsraumes China ergeben sich drei Großzonen mit sehr unterschiedlichen „Klimaverhältnissen“ für Investitionen. Ein vergleichbar „tropisches“ Investitionsklima herrscht in den Provinzen und Städten im Osten, im „Boomkorridor“, der sich von Hebei, Beijing und Tianjin im Norden über Shanghai, Jiangsu, Zhejiang und Shandong bis Guangdong und Hongkong/Shenzhen erstreckt. Ein gemäßigteres, jedoch immer noch investitionsfreundliches Klima herrscht in vielen Regionen im chinesischen Binnenland. Hingegen herrscht ein durchweg raues Investitionsklima im Nord- und Südwesten Chinas vor. Hauptgrund hierfür ist die nach wie vor unzureichend ausgebaute Infrastruktur.

Natürlich entwickeln sich auch die Inlandprovinzen sehr rasant, dennoch entscheiden

sich ausländische Investoren nach wie vor eher für die Regionen mit investitionsfreundlichem Klima. Dabei spielen die befürchteten Hindernisse beim Rohstoff- und Warentransport eher eine untergeordnete Rolle. Vielmehr mangelt es an geeigneten Partnerunternehmen zu Joint Ventures.

Empirische Studien verweisen auf drei zentrale **Kriterien der Standortwahl** in China (Li/ Park 2006)¹²:

- 1) „Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass sich die **Anzahl ausländischer Unternehmen** in einer Region in einem hohen Maße positiv auf die Produktivität auswirkt (Li 2004; Li/Park 2006). Eine Vielzahl ausländischer Investoren ist besser in der Lage, staatliche Institutionen zu institutionellen Veränderungen sowie zur Einhaltung von Wettbewerbs- und Rechtssicherheit zu drängen. Darüber hinaus fördert eine hohe Konzentration ausländischer Investoren staatliche Investitionen in Infrastruktur und Bildungseinrichtungen. Nicht zuletzt stärkt diese die Netzbildung und die gegenseitige Information über relevante rechtliche, politische und ökonomische Entwicklungen. Diese Aspekte werden auch in der Studie von Wang (2005) hervorgehoben. Durch die Analyse von 20 Unternehmensansiedlungen wird hier gezeigt, dass insbesondere die Möglichkeit zur Vernetzung mit anderen Unternehmen vor Ort ausschlaggebend für die Wahl eines Standortes in China ist.
- 2) Ein zweites Kriterium ist die **Infrastruktur**. So zeigt etwa Li (2004) in einer umfangreichen empirischen Untersuchung unter 79.070 Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung, dass die Produktivität (gemessen als Wertschöpfung pro Mitarbeiter) in Regionen mit einer besseren Infrastruktur sowie einem besseren Zugang zu Arbeitskräften und Märkten höher als an anderen Standorten ist. Auf die Rolle der Arbeitsmarktinfrastuktur und der Verfügbarkeit qualifizierter

¹² Vgl. Li/Park 2006

Arbeitskräfte weisen auch andere Studien hin ¹³.

- 3) Das dritte Kriterium stellt die **Reformgeschwindigkeit** in der jeweiligen Region dar (Li/Park 2006). So sind Provinzen, in denen die Reformen zügig und konsequent verfolgt werden, für ausländische Unternehmungen weitaus attraktiver als Regionen, in denen die Reform nur langsam voranschreitet. Die wichtigsten Aspekte der Reform sind dabei die generelle Einstellung gegenüber ausländischen Direktinvestitionen, die Geschwindigkeit der Privatisierung sowie die Reform des Rechtssystems und die Sicherstellung der Durchsetzung von Gesetzen.“

Die Auswahl des Investitionspartners

Investitionspartner können durch einen Brief, Telex und andere Formen mit den heimischen Unternehmen oder anderen wirtschaftlichen Organisationen, die in den gleichen Branchen sind, direkt verbunden werden. Oder stellen die ausländischen Unternehmen die primären Gedanken der ursprüngliche Investition (einschließlich der Branche, Produkte, Technologie, Markt, usw.) der einschlägigen kommerziellen Abteilung des Landes auf, in dem sie investieren möchten. Danach wird die kommerzielle Abteilung die Anfrage von Investoren zuständige Behörden vermitteln und bei der Vorstellung des Partners helfen.

Bei allen Joint Ventures genießt der Partnerschaftsaspekt eine überragende Bedeutung. Um die Ansprüche auf eine staatliche Gründungsgenehmigung geltend zu machen, müssen Joint Ventures bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Dazu genügt es nicht, dass der ausländische Investor die Voraussetzungen erfüllt, auch der chinesische Partner muss sie erfüllen können und wollen! Dieses Kriterium erschwert die Partnersuche beträchtlich: Beteiligter Partner eines Joint Venture ist als chinesischer Partner immer ein Staatsbetrieb beziehungsweise eine staatliche Organisation. Der durch den chinesischen Partner geleistete Beitrag zu diesem

¹³ Vgl. Kap. 7.1; Wei et al. 1999; Fu 2005, S. 178 ff.; Hon et al. 2005

Gemeinschaftsunternehmen, das in der Regel unter einer hohen Kapitalinvestition des ausländischen Partners entsteht, ist vor der Gründung intensiv zu prüfen. Die Kriterien beschreiben dabei den Zustand der Produktionsanlagen, die Unternehmensressourcen, die Ausbildung der Arbeitskräfte, die Möglichkeiten der Materialbeschaffung, die Beschaffenheit der Verkehrsanbindung, den Sanierungsgrad der Immobilien und die zur Verfügung stehenden angrenzenden Flächen für eine eventuelle Betriebserweiterung. Keiner dieser Punkte darf vernachlässigt werden, der Preis für diesen Fehler wäre hoch. Weiterhin ist es wichtig, auszuloten, ob der chinesische Partner über Markterfahrungen verfügt, ob er Kontakte zu politischen und wirtschaftlichen Institutionen hat, ob eine strategische Planung für Produktion und Absatz vorliegen, ob sich das Management in der Lage sieht, strategisch zu denken und Strategien in operative Maßnahmen umzusetzen, wie die finanzielle Lage des chinesischen Partners ist (Überschuldung, offene Verbindlichkeiten, Umsatzzahlen, Altlasten, Zukunftslasten durch soziale Verpflichtungen und so weiter ...).

Durch die internationale Investitions- und Handelsmesse, die internationale Ausstellung und eine Vielzahl von inländischen Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk, Fernsehen, Newsletter usw. wird die inländischen Partner verstanden und gefunden. Es ist auch ein guter Weg.

2.3.3 Eingehende Ermittlungen und Nachforschungen

Nachdem das Projekt ausgewählt wird, muss der ausländische Investor aus dem Umfeld der Investitionen, dem Investitionsort, der grundlegenden Politik, der Vorzugspolitik und anderen Aspekte im Detail ermitteln und nachforschen. Danach muss er zur Ermittlung der Bonität des Partners und zum Gewährleisten der Projektdurchführung den Umfang des Geschäfts, die Produktionssituation, die Betriebssituation, die Managementsituation der gemeinsamen Investoren und Teilhaber vollständig kennenlernen. Es ist eine sehr wichtige Aufgabe. Sie kann durch Vermittlerdienste, z.B. Consulting-Firma, Rechtsanwaltskanzlei und Wirtschafts-

prüfungsunternehmen, durchgeführt werden.

Der investierte Projektpartner muss den Investor ermitteln und nachforschen

Der investierte Projektpartner muss durch Ermittlungen und Nachforschungen die Wahrheit über die Partner kennenlernen, um ihre Bonität zu bestimmen. Für die Entscheidung über eine Kooperation mit den Investoren ist das also ein wichtiger Bezugspunkt.

Forschungsarbeiten über den historischen Hintergrund, die finanzielle Situation, die Managementssituation sowie die Bonität des Investors sind notwendig. Auch andere Informationen können Bedeutung haben. Dadurch kann der investierte Projektpartner rechtzeitig und effektiv entscheiden, und geschäftliche Risiken verringern.

Der investierte Projektpartner kann durch die Abteilung der Unternehmen-Registrierung, in der der Investor schon registriert ist, die chinesische Botschaft und andere Vermittlerdienste die Authentizität des Investors sicherstellen. Nach der Ermittlung der Glaubwürdigkeit des Investors kann der investierte Projektpartner durch das Kreditinstitut oder Finanzinstitut die historischen Hintergründe, die finanzielle Situation, die Managementsituation, den Kreditsrecord und anderen Informationen über den Investors eruieren. Damit kann sie rechtzeitig und effektiv entscheiden, und geschäftliche Risiken verringern.

Der Investor muss Die investierte Projektpartner ermitteln und nachforschen

Im Vorfeld muss der Wahrheitsgehalt der Informationen über die lokalen Gegebenheiten, die Glaubwürdigkeit und die Partner des Investitionsprojekts noch bekräftigt werden.

Lokale Umgebung des Investitionsprojekts

Der Investor kann durch Ermittlungen und Nachforschungen die Wahrheit über die Investitionsumgebung vollständig kennenlernen. Damit kann man entscheiden, wie

die zukünftige Entwicklung ist. Es ist als Referenzgrundlage, ob er mit Partner kooperiert gilt. Das Staatliche Statistikamt erstellt die Fragebogen für die im Unternehmen mit Auslandskapital und den Unternehmen aus Hong Kong, Macao und Taiwan arbeitenden ausländischen Führer aus Provinzen und veröffentlicht die Ergebnisse. Die Investoren können nach den Feststellungen der Provinzen die Investitionsumgebung beurteilen.

Die Wahrheit des Projekts

Wenn die Investoren das Projekt allein recherchieren oder Fakten erfahren wollen, können sie diese auch durch die Genehmigungsbehörde des inländischen Projektes erfahren. Zuerst wird der Genehmigungsprozess des allgemeinen inländischen Investitionsprojektes vorgestellt. Die Investoren können Schritt für Schritt durch Prüfung und Genehmigung Abteilung des Prozesses Authentizität des Projekts kennenlernen.

Bei der Untersuchung muss man auf die Kombination zwischen Onlineinformationen und Feldforschung achten

Die Bonitätsprüfung wird durch die gesammelten Informationen aus dem Internet und die Untersuchung im Internet durchgeführt. Danach ist zu entscheiden, ob die Zusammenarbeit richtig durchgeführt wird. Manche Informationen aus der Website der autoritativen Organisationen besitzen Authentizität und Zuverlässigkeit, wie Informationen aus der Website der lokalen industriellen und kommerziellen Steuerabteilungen.

Bonitätsprüfung durch Feldforschung

Als schriftliche Informationen können für das Projekt nur einseitige Informationen dienen. Es ist empfehlenswert, dass der Investor durch das Kreditinstitut oder Finanzinstitut Feldforschung durchführt. So sind Geschäftsführer- und Unternehmensbesuche sowie Besuche bei anderen Geschäftspartnern, die mit dem

investierten Projektpartner Geschäftsbeziehungen haben, möglich. Danach können die wirklichen Informationen erhalten werden, die die Authentizität der Studiendaten erhöhen.

Durch die oben schon formulierte Weise des Recherchierens können die ausländischen Investoren den investierten Projektpartner im Vorfeld der Unternehmensgründung eingehend untersuchen. Nachdem das Investitionsvorhaben sowie der Investitionsstandort ausgewählt, und die ausreichende Kommunikation mit dem investierten Projektpartner durchgeführt worden sind, können sie das Projekt etablieren und mit Partnern eine vorläufige Absichtserklärung unterzeichnen.

Die folgenden Aspekte müssen die beiden Partner mit Hilfe von Forschungsinstitution besonders beobachten

Durch die Beauftragung von "Ratingagenturen" werden der investierte Partner oder der Investor untersucht. Es ist ein gangbarer Weg. Berichte werden in folgende Kategorien unterteilt:

- 1) Bericht über die Registrierungsunterlagen des Unternehmens: Durch die Unterlagen von der lokalen Unternehmen Gewerbeanmeldungsabteilung kann man bestimmen, ob sich die Unternehmen rechtlich vorfinden, wie die Größe des Unternehmens und das Unterstellungsverhältnis des Unternehmens sind. Dadurch ist es möglich Betrug zu verhindern.
- 2) Bericht über die kommerzielle Bonitätsprüfung: Die wesentlichen Komponenten beinhalten die gewerblichen und industriellen Registrierungsunterlagen, die Kapitalstruktur, die Zweigstelle des Unternehmens, den Betreiber, die Betriebssituation, die finanzielle Situation, die Geschichte des Unternehmens, die aktuelle Situation, die Perspektiven und das Bonität-Rating.
- 3) Bericht über die finanziellen Angelegenheiten: Er enthält sämtliche Inhalte der Standard-Berichte, die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie eine finanzielle Analyse.
- 4) Allgemeiner Forschungsbericht: Der allgemeiner Forschungsbericht beinhaltet

eine Übersicht des Unternehmens, die Auswertung des Bonität-Ratings, den Zahlungsrecord, die finanzielle Situation, den Transaktionsrecord mit der Bank, die öffentlichen Aufzeichnungsinformationen, die Hintergrundinformationen des Unternehmens, den Umfang der Geschäfte, die Lebensläufe von Personen in Schlüsselpositionen und die Branchentrends.

- 5) Eingehender Forschungsbericht: Ein eingehender Forschungsbericht ist für die großen Investitionsprojekte geeignet. Er beinhaltet die gewerblichen und industriellen Registrierungsunterlagen, die Kapitalstruktur, die Zweigstelle des Unternehmens, die Betriebssituation, die finanzielle Situation, den Transaktionsrecord mit der Bank, die Hintergrundinformationen der Unternehmensgründung, die Geschichte des Unternehmens, die Branchesituation, den Business-Status, die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Perspektive der Geschäfte, den Entwicklungsplan, die Bonitätsprüfung usw..

2.3.4 Unternehmensgründung

Ausländische Unternehmen werden als drei hauptsächliche Unternehmensformen, wie Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture, Unternehmen in Auslandsbesitz, gegründet. In den vergangenen Jahren gab es die Unternehmensform „Holding-Unternehmen in Auslandsbesitz“ häufiger. Diese Unternehmensformen sind in den chinesischen Gesetzen und Verordnungen als betriebliche Auslandsinvestition benannt.

Die wichtigen hauptsächlichen Gesetze und Verordnungen für die ausländischen Investitionsunternehmensgründung

Gesetze:

"The Law of the PRC on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures"

"Law of the PRC on Chinese-Foreign Contractual Joint Ventures"

"Law of the PRC on Chinese-Foreign Capital Enterprises"

Verordnungen:

"Regulations for the Implementation of the Law of the People's Republic of China on Joint Ventures Using Chinese and Foreign Investment"

"Detailed Rules On the Implementation of the Law of People's Republic of China On Sino-Foreign Joint Cooperative Ventures"

"Rules for the Implementation of the Law of the People's Republic of China on Foreign-funded Enterprises"

Wenn ausländische Investitionen, Ausländische Investitionen in Form von Fusionen und Übernahmen, Unternehmen mit ausländischem Kapital, Aktiengesellschaften mit ausländischem Kapital im Handel und in den Dienstleistungen neu gegründet werden, benötigen sie keinen Genehmigungsprozess des Projekts.

In der folgenden Abbildung 2.1 wird der Prozess zum Antrag der Gründung von Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Unternehmen in Auslandsbesitz dargestellt.

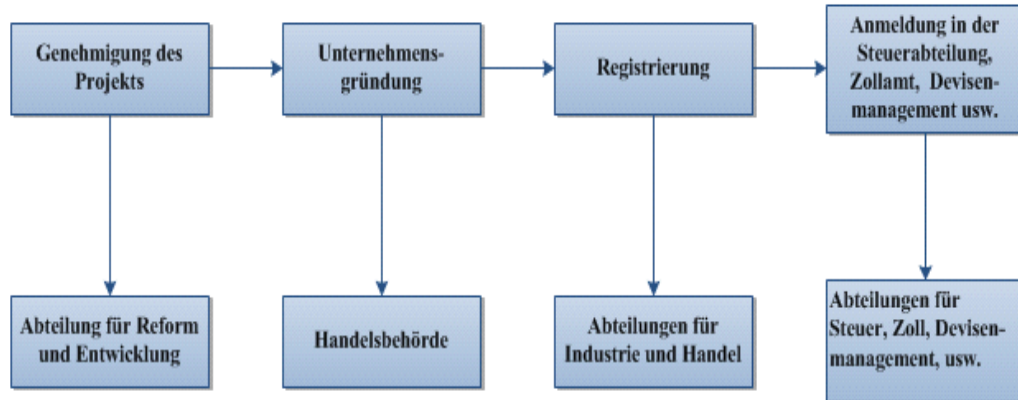


Abbildung 3: Der Prozess zum Antrag der Gründung von Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Unternehmen in Auslandsbesitz

2.4 Neue Chance für ausländische Investitionen nach Beitritten zu WTO in China

Am 11. Dezember 2011 jährte sich der Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) zum zehnten Mal. Nach Angaben der Weltbank zählt China mit seiner

herausragenden wirtschaftlichen Entwicklung zu den Hauptantriebskräften des globalen Wachstums. Mit der Herabsetzung der Einfuhrzölle von durchschnittlich 15,3 Prozent im Jahr 2001 auf weit unter zehn Prozent ermöglicht China den ausländischen Gesellschaften einen nie da gewesenen Zugang zu seinen riesigen Märkten.¹⁴ Gemäß der WTO-Vorgaben wurden durch die chinesische Regierung in den letzten zehn Jahren mehr als zweitausend Gesetze und Verordnungen erlassen, revidiert oder aufgehoben.

Die Entwicklung von zentraler Plan- zu freier Marktwirtschaft verändert auch die Unternehmenslandschaft, Chinas Eintritt in die Welthandelsorganisation wird langfristig die Rechtssicherheit verstärken und gute Bedingungen für ausländische Unternehmen schaffen. Chinas Regierung hat in den letzten Jahren viele der bestehenden Regelungen den Vorgaben der WTO angepasst und neue Gesetze erlassen. Gemäß den Vorgaben der WTO hinsichtlich der Transparenz muss China alle Gesetze und Vorschriften zeitnah veröffentlichen. So wurden Devisenbestimmungen gelockert und viele Eigentumsbeschränkungen aufgehoben. Ausländer dürfen sich in China zunehmend mittels hundertprozentiger Tochtergesellschaften (Wholly Foreign Owned Enterprises, kurz WFOE) engagieren und nach dem neuen chinesischen Außenhandelsgesetz ihre Produkte direkt vertreiben. Die Zölle wurden erheblich reduziert und zusätzliche Vorteile für Investoren, die Waren oder Dienstleistungen über Hongkong auf dem chinesischen Markt anbieten, durch das im Januar 2004 inkraft getretene Closer Economic Partnership Arrangement (CEPA) zwischen der chinesischen Sonderverwaltungszone Hongkong und der VR China geschaffen. Die meisten der verbliebenen quantitativen und geografischen Beschränkungen für Auslandsinvestitionen werden in den kommenden Jahren stufenweise abgebaut.

Ausländische Investoren können sehr günstige Vorzüge genießen, wenn sie in Westchina investieren. Gleichzeitig werde der Osten des Landes auf einer höheren Ebene ausländische Investitionen nutzen. Kleinere und private Unternehmen hätten bessere Aussichten, wenn sie ausländische Investitionen bekommen und damit zu Nachschubbasen

¹⁴ http://www.luther-lawfirm.com/download_kompetenz_de/55.pdf, S. 9.

von großen Unternehmen für Zusatzanlagen werden. Schließlich sei es in Zukunft wichtig, auch Dienstleistungsbetriebe für ausländische Investoren zu öffnen. Dies sei eine bedeutende Maßnahme, um Chinas Attraktivität für ausländische Investoren zu erhöhen.¹⁵

In Ost-China werden die ausländischen Investitionen bei der Anziehung von ausländischen Investitionen rasant gewachsen. Gleichzeitig haben die westlichen Regionen dabei auch bedeutende Fortschritte gemacht. Bis Ende Juni 2001 betrug die Anzahl der Projekte aus Direktinvestitionen 7,3%. Der Geldbetrag der ausländischen Investitionen belief sich laut Vertrag auf 6% und die tatsächliche Nutzung von ausländischen Investitionen auf 5,3% der nationalen Gesamts.¹⁶

Der Beitritt zur WTO ist ein inneres Bedürfnis von Chinas sozialistische Marktwirtschaft. Es entspricht auch dem objektiven Trend der globalen wirtschaftlichen Entwicklung und bietet die Möglichkeiten für die wirtschaftliche und handelspolitische Zusammenarbeit zwischen anderen Ländern und Regionen. Nach dem Beitritt zur WTO hat China die Banken, die Versicherungen, die Telekommunikation, den Außenhandel, den Binnenhandel, den Tourismus und die anderen Dienstleistungsbereich operativ geöffnet und eine einheitliche, standardisierte und transparente politische Strategie für den Zugang zu Investitionen gesetzt, um Gesetze und Vorschriften im Zusammenhang mit ausländischer wirtschaftlicher Arbeit zu formulieren und zu verbessern. Dadurch werden die Verwaltungsarbeiten für die ausländische Wirtschaft nach dem Gesetz erhöht. Ein Verbindung des ausländischen Wirtschafts- und Handelssystems im Einklang mit internationalen Regeln und Chinas nationalen Bedingungen wird möglich und kann immer weiter verbessert werden. Ausländische Investoren investieren in China und nehmen an der Entwicklung der westlichen Region teil. Sie stehen neuen Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber. Weil West-Chinas Wirtschaft auch weiterhin schnell wachsen wird, werden mehr Investitionsmöglichkeiten für ausländische Investitionen geschaffen. Nach den 20 Jahren rasanter Entwicklung haben die westlichen

¹⁵ Vgl. http://german.china.org.cn/archive2006/txt/2000-12/26/content_2004122.htm

¹⁶ <http://www.people.com.cn/GB/jinji/31/179/20010905/552405.html>

Regionen ein bestimmtes materielles und technologisches Fundament erreicht und haben soziale Stabilität. Die Marktwirtschaft hat sich allmählich etabliert und perfektioniert. Dadurch wird das günstige Marktumfeld für die schnelle fortgesetzte wirtschaftliche Entwicklung geschaffen. Die chinesische Regierung hat die Ausweitung der Inlandsnachfrage als die wichtige Entwicklungspolitik implementiert und die Erweiterung der Inlandsnachfrage mit der Anpassung des wirtschaftlichen Strukturen, der Förderung der wissenschaftlichen und technologischen Fortschritts und der Förderung der Öffnung nach außen kombiniert. Mit der stetigen Entwicklungsstrategie der westlichen Regionen werden die Ressourcenvorteile und die wirtschaftlichen Vorteile in den westlichen Regionen vollständig entfaltet. Dadurch werden Qualität und Niveau des Wirtschaftswachstums weiter erhöht.

Die wichtigsten Änderungen im Überblick¹⁷

- Beseitigung der Zollschränken auf zahlreiche Importartikel, von landwirtschaftlichen Gütern bis zu Industrieprodukten.
- Aufhebung von Handelsbeschränkungen für im Ausland hergestellte Güter innerhalb der ersten fünf Jahre nach Beitritt zur WTO.
- Liberalisierung des Zugangs zum chinesischen Markt. Zulassen von Joint Ventures mit ausländischer Mehrheitsbeteiligung und hundertprozentigen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen (WFOE) in den meisten Sektoren. Stufenweiser Abbau quantitativer und geografischer Beschränkungen.
- Lockerung der Beschränkungen für Auslandsinvestitionen in vielen Dienstleistungsbereichen, einschließlich der Finanzdienstleistungen, der freien Berufe, der Unternehmensberatungen und des Tourismus.
- Öffnung der Bereiche der Finanz-, Vertriebs- und Telekommunikationsdienstleistungen sowie internetbezogener Dienste für ausländische Beteiligungen. Allein dies ist einmalig in der chinesischen Geschichte.
- Schaffung der Voraussetzungen für eine Steuerrechtsreform sowohl im Unternehmenssektor als auch für die private Einkommenssteuer in nie da

¹⁷ Vgl. http://www.luther-lawfirm.com/download_kompetenz_de/55.pdf S 12

gewesenem Ausmaß.

- Anpassung des Marken-, Patent- und Urheberrechtsgesetzes an das Regelwerk der WTO in Bezug auf Raubkopien und Produktfälschungen. Trotz zahlreicher Einschränkungen können ausländische Investoren ihre Rechte inzwischen auch vor den chinesischen Gerichten besser einklagen.
- Überarbeitung der Regeln für Joint Ventures mit Ausländern (*Law on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures* und *Law on Chinese-Foreign Contractual Joint Ventures*) und einhundertprozentigen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen (*Law on WFOE*) in Anpassung an die WTO-Vorgaben. So wurden zum Beispiel Regeln zur Beseitigung diskriminierender Regelungen zur inländischen Materialbeschaffung geschaffen.

Handel

Jahrelang mussten ausländische Unternehmen für ihr Engagement in China staatliche Importgesellschaften zwischenschalten. Seit dem WTO-Beitritt verschafft China ausländischen Firmen schrittweise Handelsrechte für die meisten ihrer Produkte auf dem chinesischen Festland. Volle Im- und Exportrechte wurden Joint Ventures mit ausländischem Mehrheitsanteil eingeräumt. Für die meisten Produkte gibt es seit Ende 2004 keine Handelsbeschränkungen mehr in China. Zum Ausbau des Vertriebsangebotes erlaubt China ausländischen Dienstleistern wie beispielsweise Kurierdiensten, Logistikunternehmen und Spediteuren die Gründung von Joint Ventures und WFOEs.

Dienstleistungen

Die Öffnung Chinas umfasst auch den Dienstleistungssektor. Das wirkt sich insbesondere positiv auf Finanzdienstleistungen (Banken, Wertpapierhandel und Versicherungen), Telekommunikation (Grund- und Zusatzdienste) und vertriebsnahe Dienstleistungen aus.

Versicherungen

Nachdem ausländische Lebens- und Sachversicherer sowie Versicherungsmakler ihre

Dienste vor 2001 lediglich in Shanghai, Guangzhou, Dalian, Shenzhen und Foshan anbieten durften, sind inzwischen in allen Provinzen Joint Ventures mit chinesischen Partnern mit einem Auslandsanteil (für Lebensversicherer) und WFOE (für Sachversicherer und Versicherungsmakler) von bis zu fünfzig Prozent zulässig.

Rückversicherer dürfen Joint Ventures oder WFOE gründen. Für die kommenden Jahre wird für ausländische Versicherer, für Versicherungsagenturen und Makler ein beträchtlicher Marktanteil erwartet. Mehr als einhundert ausländische Versicherungsunternehmen haben trotz der derzeit noch erheblichen Lizenzierungs- und Kapitalisierungsbedingungen in China bereits eine Lizenz erworben oder eine Repräsentanz eröffnet.

Telekommunikation

China öffnet schrittweise den Telekommunikationssektor für ausländische Investoren. Dabei werden einerseits der Leistungsumfang erhöht, als auch die Bedingungen für direkte Investitionen in Telekommunikationsunternehmen verbessert.

In China werden die Telekommunikationsdienstleistungen in sogenannte Grunddienste (*Basic Telecommunication Services*) und Zusatzdienste (*Value Added Telecommunication Services*) gegliedert. Auslandsinvestitionen in der Telekommunikationsbranche (Eigentumsrechte und/oder ausländisches Management) waren bis vor wenigen Jahren in China vollkommen untersagt. Seit dem Beitritt Chinas zur WTO können sich auch Ausländer den rasant anwachsenden Markt der Telekommunikationsdienste erschließen. Bisher sind jedoch in diesem Sektor ausländische Mehrheitsbeteiligungen nicht zulässig.

In den Regionen Peking, Shanghai und Guangzhou werden zusätzlich bestehende Standortbeschränkungen schrittweise beseitigt. Mit der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes sollen auch ein durchschaubares Lizenzierungssystem und eine effektive behördliche Regulierung des Marktes eingeführt werden.

Um ausländische Investoren, die in Westchina investieren, zu ermutigen, hat China günstige Maßnahmen beschlossen. Es bedeutet, dass China für ausländische Investoren günstige Politikunterstützung angeboten hat. Zu der Verstärkung der ausländischen Investitionen in den zentralen und westlichen Regionen und zu der weiten Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in den westlichen Regionen hat China seit 1999 Vorzugspolitik eingeführt. Sie sind hauptsächlich in Bezug auf die Vergrößerung der geöffneten Gebiete, Diversifikation von Investitionsweisen und die Lockerung von Investitionsbeschränkungen in den westlichen Regionen. Wenn die ausländischen Investoren in die Gebieten, in denen die Regierung ausländische Investitionen fördert, investieren, bietet die Regierung ein günstigen Investitions-umfeld an, wie zum Beispiel eine stärkere steuerliche Vorzugsbehandlung, die finanzielle Unterstützung für Investitionsprojekte, die Einrichtung von einer nationalen Economic und technological Development Zone usw. Nachdem der Staatsrat „Circular of the State Council on Policies and Measures Pertaining to the Development of the Western Region“ angekündigt hatte, ergriff man verschiedene politische Maßnahmen, durch die die Regierung die Unterstützung für ausländische Investoren in den westlichen Regionen weiter förderte und verbesserte. Nach dem Beitritt zur WTO hat China mit den folgenden 9 Punkten aktive Maßnahmen ergriffen, um mehr ausländische Investoren anzuziehen und sie zum Investieren in den westlichen Regionen zu bewegen.

- „Catalogue of Priority Industries for Foreign Investment in Central and Western China,, ist rechtzeitig revidiert worden, damit werden die westlichen Ressourcenvorteile und die wirtschaftlichen Vorteile effektiv entfaltet und charakteristische Wirtschaften mit entsprechenden Eigenschaften besonders entwickelt.
- Durch die Verbesserung von „Provisional Rules for Investment in China by Enterprises with Foreign Investment“ werden Investitionsbedingungen geschaffen. Sie fördern, dass ausländische Investoren an der Küste wieder in den westlichen Regionen investieren. Damit wird die Überführung der Gradienten von den Industrien erfüllt.

- Die Gebiete für die Auslandsinvestition im Westen werden weiter ausgeweitet. Die Regierung fördert Auslandsinvestitionen in den grundlegenden Feldern, z.B. Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Wasserwirtschaft, Verkehr, Energie, kommunale öffentliche Einrichtungen, Umweltschutzseinrichtungen, in dem Aufbau der grundlegenden Infrastruktur und in der Quellenentwicklung von Mineral, Tourist usw..
- Die Politik wird geforscht. Damit werden die Auslandsinvestoren angeregt, in die Schlüsselprojekten des Landes wie den Transport der Elektrizität und von Gas aus dem Westen nach Osten, dem Wassertransport aus dem Süden nach Norden, die Lhasa-Bahn usw. zu investieren. Der Aufbau der Infrastruktur in den westlichen Regionen ist zu entwickeln.
- Politik und Maßnahmen, von den die ausländischen Investitionen durch Fusion und Erwerb von staatlichen Unternehmen und durch die Formen von BOT¹⁸, TOT¹⁹, usw., und Ausgabe von Aktien in China usw. geregelt werden, geforscht und gesetzt.
- Die Regierung regt die ausländischen Investoren an, fortschrittliche Technologie einzuführen und zu entwickeln sowie technische Innovation durchzuführen. Die Regierung führt die Investoren aktiv, besonders die multinationalen Konzerne, die in den High-Technik-Industrien investieren und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen aufbauen. Gleichzeitig fordert sie die ausländischen Investoren auf, in technologieintensive Projekte zu investieren und mehr Projekte mit einer fortschrittlichen Technologie einzurichten, natürlich mit entsprechender Förderung.
- Die öffentlichen Gebiete für Banken, Versicherungen, Einzelhandel, Handel, Telekommunikation, Reisebüro, Bauindustrie und damit die verbundenen Dienstleistungen, chinesisch-ausländische kooperative Buchhaltungsunternehmen

¹⁸ BOT ist die Abkürzung von „Build-OPERATE-TRANSFER“. BOT heißt, dass der Investor festgelegte Industrie- oder Infrastrukturprojekte übernimmt, zuständig für Bauen, Betreiben, Verwalten und Übertragen der Projekte. http://www.qjeda.com/Deutsch/Investment_Guide/Forms.html

¹⁹ TOT ist die Abkürzung von "TRANSFER-OPERATE-TRANSFER" TOT Modell basiert auf vertraglichen Vereinbarungen. http://www.qjeda.com/Deutsch/Investment_Guide/Forms.html

und Anwaltskanzleien sowie andere Bereiche werden bis in die Hauptstädte der mittleren westlichen Regionen ausgeweitet. Die Bedingungen für die ausländischen Investitionsunternehmen werden darin gelockert.

- Die Regierung reizet klein- und mittelständische Unternehmen, sich aktiv an der internationalen Zusammenarbeit zu beteiligen. Dadurch werden die ausländischen Investitionen in den Projekten mit Maschinen, elektronischen Produkten und Rohstoffen gefördert. Das gilt auch für andere Branchen und den Export.
- Die Regierung hat die Entwicklungspolitik, hauptsächlich industrielle Projekte, Projekte zur Anziehung ausländischer Investitionen, Exportprojekte und die Entwicklung der Hochtechnologie, in den Mittelpunkt ihrer Arbeit gestellt. Die nationalen Wirtschafts- und technologischen Entwicklungszonen werden weiter gut ausgebaut. Sie entfalten ihre guten Resultate in Form von Vorbildwirkung, Antrieb und Förderung.

Die chinesische Regierung verbessert die Investitionsbedingungen. Damit wird die Attraktivität für ausländische Investitionen verstärkt. Derzeit ist die wichtigste Aufgabe die Verbesserung des Investitionsumfeldes, das heißt die Verbesserung des weichen Investitionsumfeldes.

1. Das vollständige rechtliche Umfeld wird geschaffen Nach dem Beitritt zu WTO hat China Gesetze und Verordnungen zur Anziehung der ausländischen Investitionen schnell geändert und neu ausgearbeitet, um das Gesetzssystem im Zusammenhang mit ausländischen wirtschaftlichen Arbeiten zu verbessern; um den Schutz für geistiges Eigentum zu verstärken, um den rechtmäßigen Anspruch der ausländischen Investoren zu erhalten; einheitliche Normen zu etablieren, das Zugangskontrollsystem der ausländischen Investitionen zu öffnen und um den Zugang zur Prüfung und Genehmigung von ausländischen Investitionen zu vereinfachen.
2. Ein einheitliches transparentes und berechenbares politisches Umfeld wird geschaffen. Dzu gehören die Verbesserung und Verstärkung der Verwaltung und

Dienstleistungen für die ausländischen Investitionsunternehmen, die Etablierung und Verstärkung des sozialen Kreditssystems, die Verbesserung des Finanzierungsumfeldes der ausländischen Investitionsunternehmen. Mithilfe des Complaint Centers der ausländischen Investitionsunternehmen werden die Beschwerden der ausländischen Investoren und der ausländischen Investitionsunternehmen gut bearbeitet. Damit wird der rechtmäßige Anspruch der Unternehmen geschützt.

3. Etablierung vom effizienten, uneigennütigen, rechtlichen und normgemäßen administrativen Umfeld. Es ist für die Anforderung der wirtschaftlichen Entwicklung geeignet. Die staatlichen Funktionen müssen schnell umgewandelt werden. Bewusstsein nach dem Gesetz muss aufgebaut werden. Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung ist erhöht. Vermittlerdienste sind normiert und gut geführt, um den ausländischen Investitionsunternehmen besser zu dienen.
4. Erhaltung und Verbesserung des ehrlichen und geöffneten Marktumfelds. Mit dem Korrigieren und Standardisieren der marktwirtschaftlichen Ordnungen durch die chinesische Regierung werden willkürliche Gebühren sowie Untersuchungen, auferlegte Quoten, Geldstrafe usw. für die ausländischen Investitionsunternehmen gestoppt. Der lokale Protektionismus und das industrielle Monopol werden gebrochen. Dadurch wird ein einheitliches offenes faires wettbewerbliches Marktumfeld geschaffen.

Nach der chinesischen Reform und Öffnung wuchs die Volkswirtschaft mit einer durchschnittlichen, jährlichen Wachstumsrate von 9,7%.²⁰ China ist ein attraktiver Markt auf der Welt geworden. Die ausländischen Investoren haben mehrere Möglichkeiten, sich an der Entwicklung der westlichen Regionen zu beteiligen. Ihr Raum für die eigene Entwicklung hat sich vergrößert. In der Zwischenzeit könnte das wirtschaftliche Potenzial der westlichen Regionen mehr erschlossen werden. Die West-Entwicklung wird in China eine Brücke, die die anderen Länder und Regionen mit dem chinesischen Markt verbindet. Zeitgleich wird die gemeinsame Entwicklung

²⁰ Vgl. http://blog.sina.com.cn/s/blog_660618330100hy1g.html

und Prosperität der chinesischen Wirtschaft und der Weltwirtschaft gefördert.

Im 21. Jahrhundert wird sich das Tempo des Reform- und Öffnungsprozesses Chinas weiterhin beschleunigen, besonders nach Chinas WTO-Beitritt. Mit einem immer vollständigeren Marktwirtschaftssystem wird China für ausländische Investoren attraktiver und konkurrenzfähiger.

Innerhalb von 10 Jahren nach Chinas WTO- Beitritt in Jahr 2001 haben sich die ausländischen Investitionen von 46,9 Milliarden \$ auf 105,7 Milliarden \$ im Jahr 2010 erhöht. Im Vergleich mit ausländischen Investitionen im Jahr 2001 haben sich die ausländischen Investitionen 2010 mehr als verdoppelt. In den 9 Jahren von 2002 bis 2010 haben ausländische Investitionen nach dem WTO-Beitritt 683,5Mrd. \$. erreicht und 65% der gesamten ausländischen Investitionen von 33 Jahren Reform und Öffnung besessen geworden. Nur 2010 hat China 105,7Mrd. \$. Angezogen. Multinationale und globale Unternehmen sind die wichtigsten Vertreter. Im Jahr 2010 haben sie 28% des nationalen gesamten Industrieproduktionswerts, 22% der nationalen gesamten Steuern, 55% des nationalen gesamten Import- und Export Kontingents gbestimmt. Sie haben ca. 45Mio. Arbeitsplätze angeboten.²¹ Durch die Einführung von multinationalen Investitionen hat China Kapital, Technologie und Management eingeführt und das Wirtschaftswachstum gefördert. Multinationale Unternehmen sind ein wichtiger Motor, der die chinesische wirtschaftliche Entwicklung fördert.

²¹ Vgl.http://www.360doc.com/content/11/1226/11/551793_175047593.shtml

3 Die Analyse des ausländischen Investitiones Umfeldes In China

Seit der chinesischen Reform und Öffnungspolitik hat China bemerkenswerte Leistungen bei den ausländischen Investitionen erzielt. Davon sind die ausländischen Direktinvestitionen (FDI²²) das hauptsächliche Vorgehen der ausländischen Investitionen in China. Sie spielen eine immer wichtigere Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung in China. Die Untersuchung hat ergeben, dass die wirtschaftlichen Auswirkungen der ausländischen Investitionen auf verschiedene Länder und Regionen deutliche Unterschiede zeigen. In den vergangenen 20 Jahren haben sich die Strukturen der Quellen der FDI in China verändert. Dadurch sind die unterschiedlichen Auswirkungen für das Nutzungsniveau von ausländischen Investitionen und makroökonomische entstanden.

3.1 Die Veränderungen der Quelle von FDI

Mit dem Jahr 1979 begann die Anziehung der ausländischen Investitionen in China. Bis 2004 hat China die aus mehr als 180 Ländern und Regionen in der Welt ausländische Direktinvestitionen angezogen. Davon sind Investitionen hauptsächlich aus Hong Kong, Macao, Taiwan, USA, Japan, Virgin Islands, Europa, ASEAN²³ usw. Darunter besaßen die Investitionsanteile aus Hong Kong und Macao den größten Anteil. Aber in verschiedenen Zeiträumen und Regionen zeigte der Anteil erhebliche Unterschiede. Der allgemeine Trend zeigt, dass der Anteil des Auslandskapitals aus Hong Kong, Macar und Taiwan mit fortschreitender zeit gesunken ist. Der Anteil aus Europa hat sich nach und nach erhöht. Aus dem ausländischen Kapital in Protokoll von 1979 bis 1986 ist der Kapitalanteil aus Hong Kong und Macao mehr als 70% der ausländischen Direktinvestitionen aus Europa und

²² FDI: Foreign Direct Investment

²³ ASEAN: Association of Southeast Asian Nations

Amerika. Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ist der Kapitalanteil aus Hong Kong und Macao mit der Erhöhung des Kapitals aus Europa und dem USA graduell gesunken. Bis 1996 waren es weniger als 60%.²⁴ Nach der asiatischen Finanzkrise 1997 sind Investitionen aus den asiatischen Ländern weiter gesunken. Gleichzeitig haben sich die ausländischen Investitionen aus Europa und Amerika, besonders den USA, graduell erhöht. Mit der weiteren Verbesserung des Investitionsumfeldes nach Chinas Beitritt zur WTO werden die Investitionen aus den europäischen und amerikanischen multinationalen Unternehmen in China beschleunigt.

3.2 Die Analyse der Veränderungsgründe der Quellen der ausländischen Investitionen

Die Erzielung der Gewinnmaximierung ist das gemeinsame Ziel des internationalen Kapitalstroms. Wegen der Unterschiede von kulturellen, technischen und industriellen Eigenschaften der verschiedenen Länder und Regionen führt es dazu, dass Mittel und Wege zu der Erzielung der Gewinnmaximierung unterschiedlich sind. Das heißt, dass die Motivationen der Direktinvestitionen variieren, so dass eine Vielzahl von Faktoren die Investitionsentscheidungen verschiedener Investoren beeinflussen, wobei es entsprechende Unterschiede gibt. Die Untersuchung hat ergeben, dass die Motivationen des Auslandskapitals aus Hong Kong und Macao Kapital sind. Sie möchten die billigen Arbeitskräfte und bevorzugte steuerliche Maßnahmen nutzen, um die industrielle Verarbeitung und den Export zu entwickeln. Die Unterstützung des Ausbaus des Mutterlandes ist auch eine wichtige Investitionsmotivation. Das Hauptziel der amerikanischen und europäischen Unternehmen in China ist "der expandierende chinesische Markt". Die verschiedenen Faktorveränderungen haben die verschiedenen Anziehungskräfte zum Investitionskapital in den verschiedenen Regionen beeinflusst. Zusammengefasst kann man sagen, dass vor den 90er Jahren das chinesische Investitionsumfeld die Bedürfnisse der ausländischen Investitionen

²⁴ Vgl. <http://club.topsage.com/thread-1270815-1-1.html>

aus Europa und Amerika schwer befriedigte. Aber es gab für die Investitionen von Südostasien, Hong Kong und Macao eine große Attraktivität. Nach den 90er Jahren, vor allem in den mittleren und späteren 90er Jahren, hat sich das chinesische Investitionsumfeld verändert. Diese Veränderungen sind nützlich für die Anziehung des ausländischen Kapitals aus Europa und Amerika. Aber die Anziehungskraft für das Kapital aus Hongkong und Macao ist gesunken.

3.2.1 Das Auslandsinvestitionsumfeld vor den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts²⁵

In den 80er Jahren des Anfangsstadiums der chinesischen Reform- und Öffnungspolitik war das Auslandsinvestitionsumfeld nicht perfekt. Zunächst hatte sich noch kein stabiles politisches Umfeld für die Anziehung der ausländischen Investitionen gebildet. Obwohl 1979 das "The Law of the PRC on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures" verkündet wurde, sind die chinesischen Politik für die Nutzung der gegründet geworden. China hat detailliert mitgeteilt, ausländische Investitionen in China zu begrüßen. Aufgrund des langfristigen kalten Krieges zwischen Ost und West und der ideologischen Konfrontation haben die ausländischen Investoren die chinesische Außenpolitik, besonders die Politik der Nutzung von ausländischen Kapital noch angezweifelt. Deshalb hatten die meisten westlichen Geschäftsleute noch eine negative Haltung. Die meisten Landsleute aus Hong Kong, Macao und China haben einen gemeinsamen kulturellen Hintergrund, untrennbare Verbindungen und ein starkes nationales Gefühl. So wollen sie in China investieren. Damit kann man sagen, dass die Nutzung ausländischen Kapitals in China wegen des Patriotismus der Landsleute aus Hong Kong, Macao und der Überseechinesen reibungslos gestartet wurde.

Im zweiten Fall geht es um den geschlossenen inländischen Markt. Im Anfangsstadium der chinesischen Reform- und Öffnungspolitik war ein wichtiges

²⁵ Vgl. 魏后凯等.外商在华直接投资动机与区位因素分析.经济研究, 2001

Ziel die Nutzung der ausländischen Investitionen, „das Expandieren des Außenhandels, das Schaffen der meisten mehrten Devisen und das Befriedigen des Bedürfnisses des Importes“. So hat China für die ausländischen Investoren steuerliche Vorzugsbehandlungspolitik implementiert und die einschränkenden Bestimmungen vorgeschrieben, z.B. den Anteil der Exporte bei Produktverkauf, die ausländischen Devisenbalance usw. Weil zur gleichen Zeit das Planwirtschaftssystem eine führende Position besaß und die ausländischen Unternehmen außerhalb des Systems in China investierten, waren die inländischen Märkte für Unternehmen mit Auslandskapital grundsätzlich im geschlossenen Zustand. Es fehlte die Anziehungskraft für die europäischen und amerikanischen Investitionen, die sich auf dem „expandierenden chinesischen Markt“ erzielen möchten. Die asiatischen vier „Tiger“ (Südkorea, Singapur, Hong Kong und Taiwan) haben die ursprünglichen komparativen Vorteile bei eigenen arbeitsintensiven Wirtschaftszweigen verloren und mussten die entsprechende Branche nach außen verlagern. Wegen des kleinen Umfangs, des schnellen Gewinnens, des geringen Risikos in diesen Branchen und keiner hohen Bedürfnisse für das Investitionsumfeld haben Geschäftsleute aus Hong Kong und Macao und die chinesischen Geschäftsleute das Ausland bevorzugt, da es das billige Arbeitskräfte, Grundstücke und andere Produktionsfaktoren in China gab. Die Kapitale von Geschäftsleuten aus Hong Kong und Macao und die chinesischen Geschäftsleute im Ausland waren die wichtigste Quelle der ausländischen Direktinvestitionen im Anfangsstadium der chinesischen Reform - und Öffnungspolitik.

Die in diesem Stadium eingerichteten Unternehmen mit Auslandskapital waren mit der Nutzung der billigen Arbeitskräfte, anderen Produktionsfaktoren und verschiedenen bevorzugenden Politikmaßnahmen gelungen. Die Ergebnisse waren, dass auf einer Seite das Wirtschaftswachstum in den chinesischen Küstengebieten gefördert wurde und auf der anderen Seite die ausländischen Investoren in China gehörig an Leistungen gewonnen haben. China hat sich auch die Welt des Beharrens auf die Politik der Reform und Öffnung sowie die Nutzung der ausländischen

Investitionen erschlossen. Zur gleichen Zeit hat China die einschlägigen Gesetze und Verordnungen für die ausländischen Investitionen nach und nach beschlossen und umgesetzt. Der Aufbau der Infrastruktur wird beschleunigt. Das Soft- und Hard-Umfeld der ausländischen Investitionen haben sich verbessert. Der Erfolg der Investitionsunternehmen von Geschäftsleuten aus Hongkong und der chinesischen Geschäftsleute im Ausland (gemeinsam die Unternehmen mit ausländischen Kapital) spielte eine wichtige Rolle. Er hat die ausländischen Investoren aus den westlichen Ländern gereizt, in China zu investieren. Er hat auch die Entwicklungen der Nutzung ausländischen Kapitals in der nächsten Phase gefördert²⁶.

3.2.2 Die Veränderungen des ausländischen Investitionsumfelds in China nach den 90er Jahren

Bis in die frühen 1990er Jahren wurde das ausländische Investitionsumfeld in China verbessert. GDP in China ist kontinuierlich schnell gewachsen. Die chinesische wirtschaftliche Entwicklung hat große Vitalität gezeigt. Die Errichtung einer sozialistischen Marktwirtschaft ist in the Fourteenth National Congress of the CPC im Jahr 1992 vorgeschlagen worden. Danach sind die Reformmaßnahmen beschleunigt durchgeführt geworden. Die Unbestimmtheit und die Risiken des chinesischen Reform und Öffnungssystems sind gesunken. Dadurch wurde den multinationalen unternehmen eine gute Chance geboten, die Entwicklung besonders langfristig zur beobachten.

Zur weiteren Verbesserung und Optimierung der industriellen Struktur durch die ausländischen Investitionen hat in den frühen 90er Jahren China die neue Außenpolitik "exchange market for technology" eingeführt. Die Beschränkungen für die ausländische Exportquote sind gelockert geworden. Die Liberalisierung der Kapitalmärkte hatte eine größere Attraktivität für das europäische und amerikanische Kapital. Zur gleichen Zeit mit der Steuerreform ist die allgemeine bevorzugte

²⁶ Vgl. 赵晋平.利用外资与中国经济增长.人民出版社, 2001

steuerliche Behandlungspolitik Schritt für Schritt erlassen geworden. Für die kapital- oder technologieintensiven Industrien hat China eine Ermutigungspolitik durchgeführt. Die Anziehungskräfte für die Investitionen aus den entwickelten Ländern sind verstärkt worden. Die Anziehungskräfte für das Kapital aus Hong Kong, Macao und Taiwan sind wegen der niedrigeren Technik verkleinert worden. Nach dem Beitritt zur WTO hat China die Versprechungen bezüglich des offeneren Marktes aktiv gehalten; Gesetze, Verordnungen der ausländischen Investitionen wurden aussortiert und revidiert; ein einheitliches, vollständiges und transparentes Gesetzsystem für die ausländischen Investitionen, WTO Regeln und die Bedürfnisse der sozialistischen Marktwirtschaft entsprechen sich; ein rechtlich solides politisches Umfeld wird geschaffen. Damit ist es zu beschleunigen, dass die multinationalen Unternehmen aus Europa und Amerika in den chinesischen Markt eintreten.

3.2.3 Auswirkung von Änderungen in ausländischen Investitionsquellen

Auswirkungen auf das Nutzenniveau der ausländischen Investitionen

Im Vergleich mit den entwickelten Ländern aus Europa und Amerika ist der Umfang der Kapitalien aus Hong Kong und Macao kleiner und das Technikniveau niedriger. Im Anfangsstadium der Nutzung der ausländischen Investitionen war der Umfang des ausländischen Kapitals relativ klein.

Mit dem Eintritt der europäischen und amerikanischen Kapitale in den chinesischen Markt nach den 90er Jahren erhöhten sich vor allem die Investitionen der großen multinationalen Unternehmen. Wegen des großen Umfangs der Investitionen und des hohen Technikniveaus führte es dazu, dass die gesamten ausländischen Investitionen in China rasch expandierten und das Niveau erhöhten. Von 1991 bis 1996 hat sich die durchschnittliche Größe der Projekte laut Protokoll mit den ausländischen Investoren auf 1,55 Mio. \$ erhöht. Die durchschnittliche Größe ist im Jahr 1996 auf 2,98 Mio. \$ gestiegen. Seit 1993 wurde China in den nächsten folgenden 8 Jahren das zweitgrößte

Land bei der Anziehung der ausländischen Investitionen²⁷. Bis 2002 sprang China auf den ersten Platz. Gleichzeitig war das Nutzenniveau der ausländischen Investitionen auch deutlich erhöht. Die Anteile der Infrastruktur- und High-Tech-Industrien wurden auch vermehrt. Die geographische Verteilung der ausländischen Investitionen wardte sich von Perlfluss-Delta zum Yangtse-Delta.

Insgesamt Auswirkungen auf die Volkswirtschaft

Wegen der verschiedenen ausländischen Investitionsniveaus aus den verschiedenen Ländern und Regionen führten die Veränderungen der ausländischen Investitionsquellen dazu, dass Unterschiede in Ausmaß und Richtung entstanden, die zu Auswirkungen der ausländischen Investitionen auf die chinesischen Makroökonomie in den verschiedenen Stadien führten.

In den frühen 90er Jahren waren die Kapiteale von Hong Kong, Macao und Taiwan als hauptsächliche ausländische Investitionskapitale in der sekundären Industrie rasant gewachsen. Vor allem die Textilindustrie war sehr arbeitsintensiv. Wenn in der staatlichen und kollektiven Wirtschaft die Fähigkeiten beim Absorbieren der neuen Arbeitskräfte rückläufig waren, haben die ausländischen Investmentgesellschaften 3,75 Mio. neue Arbeitsplätzen geschaffen. Die zahl der Arbeitsplätze war durchschnittlich jährlich um 6,25 Millionen gestiegen. Bis 1991 betrugen die zahl der Arbeitskräfte, die von den ausländischen Investitionsunternehmen absorbiert wurden, 12,6 Mio. Menschen²⁸. Dies linderte in einem gewissen Grad den Beschäftigungsdruck in China. Inzwischen sahen Hong Kong, Macao und Taiwan China als die Produktionsplattform für den Export. Mit der Ausweitung ihrer Investitionen wurde die Entwicklung der chinesischen Exportwirtschaft gefördert. Ihre Investitionen waren vor allem auf die arbeitsintensiven Industrien und das verarbeitende Gewerbe gerichtet. Vor 1991 besaß die Anzahl der Projekte zu den arbeitsintensiven verarbeitenden Industrien 80% der Unternehmen mit ausländischer

²⁷ Vgl. <http://www.studa.net/jingji/080904/10380780-2.html>

²⁸ Vgl. <http://www.bylw8.com/Thesis/Economics/Others/0Z4123XH008-1220523688.html>

Beteiligung. Weil die Rohstoffe und Zwischenprodukte dieser Unternehmen hauptsächlich aus dem Ausland importiert wurden, besteht eine niedrige Korrelation mit der heimischen Industrie. Das Optimieren und Aktualisieren von industrieller Struktur wurde nicht deutlich.

In der Spätphase der 90er Jahren sind die Kapitale aus Hong Kong und Macao mit den Veränderungen der chinesischen Politik, der Nutzung der ausländischen Investitionen und der asiatischen Finanzkrise zurückgegangen. Die Investitionen aus Europa und Amerika waren relativ gestiegen. Die Zunahme der Investitionen von den großen multinationalen Unternehmen beschleunigte die Erhöhung des heimischen Technikniveaus und die Regelung der industriellen Struktur. Zur gleichen Zeit entstanden auch einige negative Effekte:

1. Der Beitragsgrad der Beschäftigungsquote war niedrig. Von 1996 bis 1999 sind nur 720.000 Arbeitsplätze von den ausländischen Unternehmen geschaffen worden. Die Zahl der Arbeitskräfte war durchschnittlich jährlich nur um 180000 Menschen gestiegen. Im Vergleich mit den frühen 90er Jahren verringerte sie sich erheblich²⁹.
2. Der Beitragsgrad für die chinesischen Exporte war gering. Die Investitionsmotivationen der amerikanischen und europäischen Unternehmen in China sind, den chinesischen Markt zu entwickeln und zu besetzen. So werden ihre Produkte hauptsächlich auf dem chinesischen Markt verkauft, zum Beispiel in Shanghai, das die technologieintensiven Industrien anzieht. Seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts entsteht das Handelsdefizit der ausländischen Investitionsunternehmen kontinuierlich. Das Phänomen hat gezeigt, dass die neuen gegründeten Industrien beim Exporte mit der Nutzung von ausländischen Investitionen in Shanghai weniger wettbewerbsfähig sind. Die qualitativ hochwertigen Produkte und die starken Marketingsfähigkeiten der multinationalen Unternehmen führen dazu, dass sie Technik und Markt in einigen Bereichen monopolisieren.

²⁹ Vgl. <http://www.zhazhi.com/lunwen/jjkk/myjj/10374.html>

Aus dieser Analyse kann man sehen, dass zum Erhalt der gesunden, nachhaltigen und stabilen Entwicklung der chinesischen Wirtschaft die offene Wirtschaft stark entwickelt wird, die ausländischen Investitionen mit hohem Niveau angezogen werden. Dadurch ist die industrielle Struktur zu optimieren, zu steigern und zu regeln. Gleichzeitig ist die Beschäftigung in diesem Stadium noch ein dringliches Problem in der chinesischen Gesellschaft. Die chinesischen arbeitsintensiven Unternehmen mit ausländischen Investitionen halten eine moderate und stabile Entwicklung. In der Tat sind die arbeitsintensiven Industrien, Kapital- und technologie-intensiven Industrien nicht entgegengesetzt. Mit der Verbesserung des Marktssystems müssen alle Unternehmen unter den gleichen Wettbewerbsbedingungen den technischen Inhalt erhöhen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verstärken. Dieser Trend ist in einigen Bereichen schon entstanden.

Weil die regionale Ressourcenausstattung und die Bedingungen in China unterschiedlich sind, werden die regionale Struktur und die industrielle Struktur, die vielschichtig und diversifiziert sind und die angewandte Technik als zentralen Punkt haben, mit der Nutzung der eigenen Regionalvorteile entwickelt.

4. Die Entwicklung und die Situation der ausländischen Unternehmen in China

4.1 Wie können sich ausländische Unternehmen nach der Unternehmensgründung in China erfolgreich entwickeln?

Chinas Wirtschaft wird weiterhin rasant wachsen. Dieses Wachstum zieht Unternehmen und Talente aus der ganzen Welt an, um in China zu investieren. Qualifizierte Personen aus der ganzen Welt treffen in China zusammen, um die vielfältigen Möglichkeiten des riesigen Marktes zu ergreifen. Eine Studie vom CHINA FOREIGN ECONOMIC STATISTICAL YEARBOOK (2003) ergab, dass China mehr Zuspruch bei den ausländischen Direktinvestoren (FDI) fand, als die USA. Für China stellen die ausländischen Direktinvestitionen (FDI) einen wichtigen Faktor in der nationalen wirtschaftlichen Entwicklung dar. China hat sich bemüht, durch die Schaffung spezieller Wirtschaftszonen, den Ausbau der Infrastruktur und die Förderung der Bildung entsprechende Voraussetzungen hierfür zu schaffen. Jedoch genügen diese Voraussetzungen nicht, um in China erfolgreich zu produzieren. Ausländische Investoren sollten zusätzlich erst die lokale chinesische Kultur und das gegenwärtige Geschäftsklima kennenlernen. Viele ausländische Investoren ignorieren dies und haben zudem zu wenig Vorkenntnisse zu diesen wichtigen Voraussetzungen. Da ausländische Investoren in diesen Prozess viel Zeit und Energie investieren müssen, sind viele klein- und mittelständische Consulting-Unternehmen (KMU) entstanden, die weltweit ihre Wirtschaftsberatungsleistungen speziell für ausländische Unternehmen anbieten, die in China investieren möchten.

Outsourcing und Kultur

Chinas industrieller Bruttoproduktionswert bei über 50 Prozent des GDP und bei über

60 Prozent der GDP-Wachstumsrate(2004)³⁰. Manche ausländische Unternehmen investieren in vielen Bereichen der industriellen Produktion (wie Wal-Mart, Carrefour, Ford, General Motors Corporation usw.). Durch die Beschaffung verschiedener Ersatzteile, Halbzeuge und Fertigprodukte aus dem chinesischen verarbeitenden Gewerbe können die Unternehmen enorme Kosten sparen. China ist zur „World Factory“ aufgestiegen und hat seine globale Wirtschaft sprunghaft entwickelt. Bei vielen europäischen und amerikanischen Unternehmen regt sich Besorgnis. Einige Menschen in Amerika und Europa sprechen von der „China threat theory“, d. h., dass die Verlegung der zentralen Produktionsstätten aus Europa und Amerika nach China zu einer Beschleunigung der wirtschaftlichen Rezession in eben diesen Ausgangsländern führt. In Wahrheit ist das Gegenteil der Fall. China benötigt in den nächsten Jahren auch weiterhin die ausländischen Lieferanten. Die rasant anwachsende inländische Nachfrage, der Mangel an leitenden Technikern, die fortschreitenden Lohnerhöhungen und andere Faktoren sorgen dafür, dass China in den kommenden 30 Jahren seine Industrieproduktion nicht allein bewältigen kann. Zudem zeigen Erfahrungswerte, dass die Kostenvorteile, die aus billigen Arbeitskräften gezogen werden, langfristig schwer aufrechterhalten werden können³¹.

Kriterium	Folgen
Hohe inländische Nachfrage.	Wachstum mit BIP.
	Hohe Bedürfnisse beim Import.
Mangel an leitenden Technikern.	Die Entwicklung der technischen Fähigkeiten haben langfristige Auswirkungen.
Lohnerhöhungen.	Chinesische Waren in dem Markt-Segment werden sehr teuer, etwa Textilien und Schuhe.

Tabelle 4: Voraussichtliche Entwicklung auf dem chinesischen Markt

Quelle: Eigene Darstellung (Rowen 2003)

³⁰Vgl. http://www.drcnet.com.cn/DrcnetSubjectOLD/view_new.asp?dn=high_forum&mainunid=335887drcnetchen_techchenchenchen 数据监控(Datamonitor), 国家卷(Country Profile), 2005 年 12 月

³¹ Vgl. William S. Lightfoot. Leveraging knowledge in China the experience of a foreign entrepreneur S2

Unabhängig von den Rückschlüssen, die Investitionssummen und Exportbilanzen einzelner Länder auf deren Wirtschaftsbeziehungen zulassen, beruhen diese immer auf der Arbeit und der Zusammenarbeit von Menschen. Diese Zusammenarbeit basiert auf den Prägungen der Menschen durch ihre soziale und religiöse Herkunft, durch ihre kulturellen und historischen Wurzeln, durch die politischen und rechtlichen Entwicklungen ihrer Gesellschaft und durch die ihnen anerzogenen Werte. Auch mit einer immer enger werdenden Verknüpfung der Länder aufgrund der zunehmenden Globalisierung ist nicht davon auszugehen, dass mit der Angleichung der Wirtschaftssysteme in gleichem Maß eine Angleichung der Kulturen einhergeht. Eine globale Einheitskultur wird und kann nicht entstehen; zu ausgeprägt sind die spezifischen Eigenheiten und die Identitäten der Kulturkreise, als dass sie aufgegeben werden könnten. Vielmehr sind Verständnis und Wertschätzung für die Kultur des anderen und eine fortlaufende Reflexion der eigenen Haltung die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Investitionen in fremde Märkte erfordern in erster Linie den Respekt vor der jeweiligen Zielkultur und die Achtung gegenüber den Menschen. Nur durch diese Position kann eine interkulturelle Kompetenz geschaffen werden, die es ermöglicht, kulturelle Elemente so zu kombinieren, dass das Zusammenleben und Zusammenarbeiten für die Beteiligten einen Zugewinn bedeutet – auf der gesellschaftlichen und persönlichen, aber auch auf Unternehmensebene. Eine erfolgreiche Verständigung über Kulturen- und Ländergrenzen hinweg ist wesentlich, auch für den wirtschaftlichen Erfolg internationaler Unternehmen. Letztere müssen für ihre Mitarbeiter Rahmenbedingungen schaffen, in denen jeder Einzelne seine Kompetenzen auch im interkulturellen Handlungsumfeld erfolgreich einbringen und entwickeln kann. Die Unternehmenskultur muss auch die sozialen, emotionalen und historischen Werte der Mitarbeiter widerspiegeln und ihre Vielfalt als Chance zur ständigen Weiterentwicklung von Individuum und Organisation verstehen.³²

Heute investieren viele Unternehmen in China oder anderweitig im Ausland. Es ist

³² Vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf, S. 7.

offensichtlich, dass die Unternehmen im Ausland neben dem Nutzen strategischer Vorteile auch ihre betrieblichen Erträge erhöhen können. Die Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette in andere Länder trägt zu einer Kostensenkung bei. Die Verlagerung des Geschäftsgeschehens ins Ausland ist so attraktiv wie anspruchsvoll. Aus westlicher Sicht eröffnen die kulturellen Unterschiede zwischen China und der westlichen Welt, für die Geschäfte in China neue Chancen. Jedoch ist es eher so, dass die gravierenden kulturellen Unterschiede dazu führen, dass es den ausgesandten Fachleuten zunehmend schwerer fällt, sich den vorherrschenden Gegebenheiten anzupassen, das heißt, mit zunehmenden kulturellen Differenzen steigt das Versagensrisiko für die Firmen. Seit den späten 1990er Jahren bis zum Anfang dieses Jahrhunderts bemühten sich die in China arbeitenden Ausländer mehr und mehr um eine Anpassung an die chinesische Kultur. Doch zahlreiche ausländische Unternehmen sind wegen ihres Mangels an Kenntnissen zur chinesischen Kultur gescheitert. So versuchen viele Unternehmen, auf „Outsourcing“-Basis eigene Produktionskosten zu sparen. Gleichzeitig sind durch die Unternehmen jedoch andere Kostenfaktoren zu berücksichtigen³³.

Zusammensetzung der Kosten für Outsourcing	Merkmale
Ersatzteile.	Rohstoffkosten steigen oder bleiben gleich.
	Einsparungen an Human- und Gemeinkosten.
Fracht- und Zollkosten.	Kosten gegen Zeit.
	Lieferzeit: Luftfracht gegen Seefracht.
Betriebskapital.	Barzahlung oder Akkreditiv.
	AGB von 30 Tagen (mehr als 30 Tage mit Seefracht).
Zusammensetzung der Kosten für Outsourcing	Merkmale
Betriebskapital.	Anzahlung.
	Sicherheitsbestand von zwei bis vier Wochen ist erforderlich.
Support-Kosten für Vorlaufproduktion.	Schutzprotokoll für die Anforderungen der spezifischen Produktionen.

³³ Vgl. William S. Lightfoot. Leveraging knowledge in China the experience of a foreign entrepreneur 2008

	Viele Vor-Ort-Betreuungen gewährleisten eine reibungslose Produktion (erfordert Geduld).
Sprache, Zeit und Terminierung.	Dolmetscher haben vielleicht keinen relevanten technischen Hintergrund.
	Die Zeit kann von Bestellung bis zur Auslieferung sehr lang sein.
	Gute Voraussicht gewährleistet die Produktion nach einem strikten Arbeitszeitplan.
	Im Vergleich mit den anderen Unternehmen als Benchmark.
Ausbildung, Erfahrung und Partnerschaften	Vergleich zwischen relativ geringen Humankosten und Gesamtkosten.
	Durch kleine Schlüsselersatzteile werden die ersten Erfahrungen gesammelt.

Tabelle 5: Zusammensetzung der Kosten für Outsourcing

Quelle: Eigene Darstellung (Carboni 2005)

Diese operativen Fragen treten für ausländische Unternehmen in China deutlich zutage. Bevor die erwarteten Kosteneinsparungen erreicht werden können, stoßen ausländische Unternehmen im Outsourcing-Geschäft auf viele Hindernisse. Kulturelle und praktische Probleme (zum Beispiel Fracht- und Prozesskosten) und andere Faktoren können kaum vorab kalkuliert werden, damit wird der Humankostenvorteil schnell aufgezehrt. Darüber hinaus führt die Vernachlässigung der kulturellen und ideologischen Unterschiede zu schwerwiegenden Konsequenzen. Bevor die Transaktion nicht vollständig abgeschlossen ist, fühlen sich die Chinesen zum Beispiel nicht an den Vertrag gebunden. Für viele westliche Unternehmen, die diese Situation nicht erkennen, ist aus den guten schriftlichen Verträgen in der realen Welt plötzlich ein schlechtes Geschäft geworden. Ausländische Unternehmen möchten ihr Outsourcing-Geschäft in China wirklich durchführen. Dabei müssen die folgenden drei Faktoren berücksichtigt werden.

- (1) Die organisatorische Trägheit der ausländischen Muttergesellschaft wird geregelt, um Verzögerungen des Prozesses der Beschaffungs-Projekte in China zu vermeiden;
- (2) Es ist auch und besonders auf Kleinigkeiten in der Vertragsgestaltung aber

auch in der Vertragsumsetzung zu achten, chinesische Lieferanten sind streng zu überwachen.

(3) Es ist ein eindeutiges Outsourcing-Ziel festzulegen und alle Bemühungen sind darauf auszurichten.

Campbell³⁴

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr Outsourcing-Geschäft langsam entwickeln und sich durch die Einstellung lokaler Mitarbeiter einen langfristigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Der Erfolg liegt darin, sich geeignete lokale Führungskräfte zu suchen, vor allem für folgende betriebliche Positionen im Outsourcing-Unternehmen:

- (1) hochrangiger Geschäftsführer,
- (2) Kauf- und Vertriebsleiter,
- (3) Leiter Qualitätskontrolle,
- (4) Leiter Kontrolle und Logistik.

Campbell

Diese Führungskräfte sollten neben den kulturellen Gegebenheiten vor allem das Unternehmen selbst sowie die Industrie und den Markt in China gut kennen und die lokale Sprache beherrschen.

Ohne eine geeignete Besetzung in diesen Positionen fallen die Chancen auf eine erfolgreiche Investition rapide und für viele Unternehmen bedeutet dies von vornherein das Aus. Viele multinationale Unternehmen sind in der Vergangenheit an der Ignoranz der kulturellen Unterschiede gescheitert. Die Motivation vieler ausländischer Unternehmen, das schnelle Geld zu verdienen, indem die eigenen Arbeitskräfte durch billige Chinesen ersetzt und die Produktionskosten um jeden Preis gesenkt werden, ist zum Scheitern verurteilt, denn diese Unternehmen haben versäumt, zu lernen, „wie man die Geschäfte auf dem neuen Markt richtig entwickelt“. Die

³⁴ Vgl. Campbell, R.M., Hexter, J. and Yin, K. (2004), "Getting sourcing right in China", McKinsey Quarterly, Special Edition, S 34

kulturellen Unterschiede stellen enorme Hindernisse dar, das beginnt mit Kommunikationsschwierigkeiten und führt über hohe Transaktionskosten und über unterschiedliche Kooperationsziele bis hin zur unterschiedlichen Weise in der Umsetzung der Ziele. Solche und andere Hindernisse haben dazu geführt, dass Kooperationsprojekte zwischen chinesischen und ausländischen Unternehmen misslungen sind³⁵.

Inzwischen werden Unternehmen mit Auslandskapital zunehmend von den lokalen Industrien verdrängt. Es gibt viele Probleme bei der Integration ausländischer Kapitalien in eine lokale Produktionskette. Wenn sich ausländische Unternehmen nicht auf diese Integration einstellen können, ist es wahrscheinlich, dass sie im Wettbewerb um den chinesischen Markt verlieren. Dieser Umstand hat viele ausländische Unternehmen zum Verlassen des chinesischen Marktes gezwungen. Die ausländischen Unternehmen sollten erkennen, dass eine Integration zwischen ausländischen Kapitalien und lokaler Produktionskette für ihren Fortbestand auf dem chinesischen Markt entscheidend ist.

Die Vernachlässigung oder Ignoranz der kulturellen Nuancen führt häufig zum Zusammenbruch der Geschäftsbeziehungen. Zum Beispiel können viele Ausländer nicht verstehen, was es mit den komplexen verdeckten chinesischen Regeln um die Wahrung des eigenen und des Gesichts des Gegenübers auf sich hat. Die Chinesen glauben, dass es vernünftig ist, wenn relevante Informationen im kritischen Falle zurückgehalten, Zusicherungen vermieden und Fakten vertuscht werden oder einfach gar nichts unternommen wird³⁶. Chinesen legen großen Wert auf die Gesichtswahrung in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Geschäftsbeziehungen basieren auf Freundschaft und Zusammenarbeit. So reduziert diese „Beziehung“ (Guan-Xi) Risiken und Wettbewerb zwischen beiden Partnern.

³⁵ Vgl. Fan,P. And Zigang, Z.2004, "Cross-cultural challenges when doing business in China" Singapore Management Review S81

³⁶ Vgl. Renjun,Q. And Zigang,Z.(2004) " Work group emotions in Chinese culture settings", Singapore Management Review

Die chinesischen Manager legen mehr Wert auf die Erarbeitung der Marketingstrategie, während amerikanische Manager hingegen mehr Wert auf die Kontrolle der Vertragseinhaltung legen. Treten in der Arbeit chinesischer Manager Konflikte auf, lassen sie sich gern von Dritten helfen, um die aufgetretenen Probleme auf indirekte Art zu lösen, damit keiner der Verhandlungspartner das Gesicht verliert. Amerikanische Manager hingegen lösen Konflikte auf direkte und offene Art und Weise. Chinesische Manager gehen weniger Risiken beim Treffen von Entscheidungen ein und schenken sozialen und zwischenmenschlichen Beziehungen größere Aufmerksamkeit. Hier stehen ihnen amerikanische Manager nicht wesentlich nach. Der Unterschied liegt darin, dass amerikanische Manager ihrer Geschäftstätigkeit das Prinzip der Fairness allgemein, chinesische Manager eher das Prinzip der Gleichheit auf persönlicher Ebene zugrunde legen³⁷.

Dies deutet darauf hin, dass ausländische Unternehmen die lokalen kulturellen und technischen Besonderheiten des Expansionslandes kennen und mit den Anwohnern kommunizieren müssen, wenn sie in China eine erfolgreiche Business-Partnerschaft eingehen wollen. Diese Fakten haben eine entscheidende Bedeutung. Lokales kulturelles Wissen (local country knowledge) bezieht sich hauptsächlich auf das implizite Wissen (tacit knowledge). Dieses implizite Wissen kann schlecht in eine andere Sprache mit einem anderen kulturellen Hintergrund übertragen werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass ausländische Unternehmen einen Berater benötigen, der sowohl die chinesische als auch die westliche Technologie und Kultur kennen muss, wenn sie die Geschäfte nach China auslagern (Outsourcing) möchten³⁸. Die entsandten Personen aus den ausländischen Unternehmen müssen ihren eigenen Business-Management-Stil an die lokale Kultur des Ziellandes anzupassen³⁹. Daher investieren Unternehmen klugerweise zuerst Zeit, um den entsandten Personen die

³⁷ Vgl. Wang, Y., Zhang, X.S. and Goodfellow, R.(2003), China Business Culture: Strategies for Success, Talisman Publishing, Singapore S39

³⁸ Vgl. Nonaka, I.(1994), " A dynamic theory of organizational knowledge creation" Organizational Science, 5 No1.S 14-37

³⁹ Vgl. Ward, C. And Rana-Deuba, A(1999), " Acculturation and adaptation revisited", Journal of Cross-Cultural Psychology,30 No. 4 S22

Möglichkeit zu geben, die chinesische Kultur kennenzulernen. Sie müssen mit chinesischen Mitarbeitern explizites und implizites Wissen austauschen. Das explizite Wissen ist Wissen, das codiert und einfach durch die Sprache empfangen werden kann. Dies bedeutet für westliche Unternehmen, dass sie qualifizierte Personen engagieren müssen, welche die westliche Kultur (einschließlich der Sprache des entsprechenden Landes, eines tiefen Verständnisses des westlichen Wertverständnisses, der Kenntnis westlichen Geschäftsgebarens) und den kulturellen Hintergrund von China (einschließlich der chinesischen Sprache, des Kennens zwischenmenschlicher chinesischer Beziehungen und des Wissens um die Möglichkeiten von Geschäftstätigkeiten unter den Bedingungen des rasanten wirtschaftlichen Wachstums in China) kennen wie die eigene Westentasche. So einfach dies klingt, es ist sehr schwierig, qualifiziertes Personal mit derart umfassenden interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten zu finden.

(Developing inside knowledge) Entwicklung des Insiderwissens

In der Umsetzung der Projekte ausländischer Unternehmen in China spielt die chinesische Regierung eine wichtige Rolle. Sie setzt die ausländischen Unternehmen mit der Forderung unter Druck, mehrere chinesische Subunternehmer anzustellen und die nötigen Ausgangsprodukte und Rohstoffe aus China zu beziehen. Das Problem dabei besteht darin, dass diese von den chinesischen Unternehmen gelieferten Produkte und Rohstoffe die von den ausländischen Unternehmen benötigten Qualitätsstandards nicht erreichen. Deshalb müssen die ausländischen Unternehmen chinesische Subunternehmer ausbilden. Wenn ein deutsches Unternehmen zum Beispiel in China eine sehr komplexe Anlage mit hohen technischen Standards aufbauen möchte, benötigt es dazu technisch ausgereifte Schweißtechnik. Der chinesische Technikstandard ist jedoch noch nicht auf dem benötigten Stand. So muss das deutsche Unternehmen eigene Techniker nach China senden, um die chinesischen Techniker auszubilden, damit sie die benötigten Anforderungen erreichen. Der Transfer dieses Wissens schafft eine Gewinnsituation in jeder Hinsicht – die „lokale“ Technologie wird erhöht; die Qualität der Produktionsanlagen erreichen die

internationalen Qualitätsstandards, die lokalen Lieferunternehmen entwickeln mit dieser Technologie eine starke Industrie für China und die eigene Produktion des deutschen Unternehmens kann unter optimalen finanziellen Bedingungen durchgeführt werden.

Die Herausforderungen der Geschäfte mit den Chinesen

Alle Chinesen sind Abenteurer. Sie glauben gern Gerüchten, planen selten und kaufen selbst Maschinen und Geräte meist impulsiv.⁴⁰

Ein Beispiel aus der Schokoladenindustrie soll dies erläutern:

Ein deutscher Kunde wollte in China 500 Kilogramm Schokolade pro Stunde produzieren. Nach einer Analyse der Bedingungen rieten die chinesischen Fachleute ihm, dass auf nur 200 Quadratmetern Produktionsfläche und mit Kauf einer italienischen Maschine die Produktionsbedürfnisse befriedigt werden können. Der Unternehmer hat jedoch nicht auf den Vorschlag gehört. Er Kunde hat ein 5.000 Quadratmeter großes Werk gebaut und eine Reihe von lokalen Maschinen gekauft. Und scheiterte⁴¹.

Chinesische und ausländische Geschäftsleute machen oft solche Fehler. Dies kann an dem nachhaltigen und hohen Wachstum des chinesischen Markts liegen. In den Augen der Investoren ist der chinesische Markt sehr attraktiv. Man kann in einer sehr kurzen Zeit eine große Menge Geld verdienen.

Die Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern sind sehr schwierig. Sie werden weiterhin die Bedingungen von Verträgen verändern, um für sich einen kleinen Gewinn abzuzweigen. Haben sie einmal einen Nachteil in dem Vertrag gefunden, werden die Chinesen den Partner vielleicht sofort ersetzen. Daher sind Verhandlungen mit Chinesen, sofern die doppelte Gewinnsituation nicht erreicht

⁴⁰ Vgl. http://china.emeraldinsight.com/browse/jtmsc/1/2/article_lightfoot_almeida.htm

⁴¹ Vgl. William S. Lightfoot/ James Almeida, Leveraging knowledge in China: the experience of a foreign entrepreneur S 4

werden kann, ein Nullsummenspiel. In diesem Fall ist das gegenseitige Vertrauen zerstört.

Die kulturellen Wertvorstellungen in China (z. B. die Wahrung des Gesichts, Fleiß und Genügsamkeit, Berufsethik, usw.) verschaffen den Chinesen in den Verhandlungen viele Chancen. Viele ausländische Unternehmen haben in China hohe Wachstumsraten und Produktdiversifikationen sowie einen hohen Marktanteil. Versierte chinesische Geschäftsleute finden, dass sie mit vielen ausländischen Unternehmen die Geschäfte machen können. Wenn ausländische Unternehmen mit den lokalen Consulting-Unternehmen kooperieren, die wissen, wie die Geschäfte zwischen den lokalen Unternehmen und den ausländischen Unternehmen durchgeführt werden, werden Prozess- und Ergebnisqualität der Verhandlung verbessert.

Im Vergleich hierzu ist die Kooperation zwischen amerikanischen und europäischen Unternehmen viel einfacher und direkter. Nach einer entsprechenden Vereinbarung werden die Arbeiten gemäß dem Projektplan erfolgreich durchgeführt und erfüllt⁴². Die Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen ist damit nicht vergleichbar. Es kann jederzeit passieren, dass jeder Schritt ein Schritt zurück ist. Manchmal kann es passieren, dass die Unternehmer plötzlich wieder am Ausgangspunkt ihres Unterfangens stehen.

Chinesische Unternehmen ändern unentwegt die Vertragsbedingungen. Sobald sie Nachteile aufspüren, werden sie den Käufer (oder Verkäufer) ersetzen. Sie sind sich dessen sehr bewusst, dass jedes ausländische Unternehmen gern ein Standbein in China besitzen möchte.

Dank des Einflusses der ausländischen Unternehmen haben sich die Chinesen von einem guten Nachmacher in einen hervorragenden Erneuerer gewandelt. Sie haben

⁴² Vgl. Graham, J.L. And Lam, N.M.(2003), "the Chinese negotiation", Cambridge: Harvard Business Review, October.

dazu die Wertanschauungen, das Wissen, die Technik und die Fähigkeiten ausländischer Unternehmen gebraucht. Die Chinesen beginnen mit eigenen Innovationen, jedoch müssen sie hierzu einige kulturelle Probleme überwinden.

Deutsche Unternehmen glorifizieren das Engagement in China bereits seit Jahrzehnten, der unermesslich erscheinende Markt mit seiner geografischen Weite und der gewaltigen Zahl potenzieller Abnehmer mit einem vermeintlich unerschöpflichen Konsum-Nachholbedarf lockte zahlreiche deutsche Unternehmen nach China. Viele von ihnen folgten dem Versprechen eines schnellen Gewinns, viele von ihnen hatten jedoch Startschwierigkeiten und erlitten immer neue Rückschläge. Sofern sie beim interkulturellen Management dazulernten, können sie inzwischen auch Erfolge verzeichnen. Beispiele hierfür sind die Automobil-, die Chemie- und die Maschinenbaubranche.⁴³



Abbildung 4: Mittel- und unmittelbare deutsche Direktinvestitionen in China

Quelle: Deutsche Bundesbank 2008 b.

Während sich die internationalen Unternehmen China als Produktionsstandort, Absatz- und Zulieferermarkt erschlossen, profitierten auch die chinesische Volkswirtschaft und die chinesischen Unternehmen von dieser Entwicklung: Wirtschaftsregionen konnten sich

⁴³ Vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf, S. 13.

entwickeln und die lokalen Unternehmen knüpften durch ihre neuen Kunden oder Kooperationspartner Kontakte ins Ausland, die sie besonders seit dem WTO-Beitritt Chinas im Jahr 2001 bei ihrer Internationalisierung nutzen, um sich neue Märkte zu erschließen.

Herausforderungen an das interkulturelle Management

Die Eroberung des chinesischen Marktes durch ausländische Unternehmen stellt nicht nur die chinesischen Wirtschaftsteilnehmer vor die Herausforderungen der kulturübergreifenden Zusammenarbeit. Auch die Fähigkeiten des ausländischen Managements werden auf eine harte Probe gestellt.

Vorrangig muss die Wahl der geeigneten Unternehmensform und des optimalen Standorts getroffen werden, dann stehen Entscheidungen über den Grad der Lokalisierung und Globalisierung an: Wie stark passt sich das Unternehmen an lokale Kulturstandards an, wie treffen seine Produkte den Geschmack und die Haptik des Kundenkreises und wie eindeutig bleibt dabei die internationale Identifikation der Marke? Im Kern dieser Thematik steht die Organisation interkultureller Schnittstellen: Sie müssen im Unternehmen, innerhalb einer chinesisch-ausländischen Belegschaft, vom chinesischen Standort zum deutschen Mutterunternehmen und aus dem Unternehmen heraus zu lokalen Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit, gestaltet werden.⁴⁴

Bislang haben kleinere chinesische Unternehmen eine Reihe von indirekten Wettbewerbsvorteilen gegenüber ausländischen Unternehmen: Die Einhaltung von Vorschriften, sei es im Arbeitsrecht, im Steuerrecht, bei der Produktzertifizierung oder im Umweltschutz, wird in China bei ausländischen Unternehmen in der Regel sehr streng kontrolliert. Zudem haben viele Firmen, schon allein aus Imagegründen, ein starkes Eigeninteresse an solchen Kontrollen. In einer Binnenwirtschaft mit vielen hunderttausend Kleinfirmen, die über alle Regionen des Landes verstreut liegen, gelingt die Überwachung der Einhaltung geltender Vorschriften bei Weitem nicht immer. Die Berichte über verbesserungswürdige Arbeitsbedingungen, über Gesundheits- und Umweltschäden sowie

⁴⁴ Vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf, S. 14.

über Produktpiraterie zeigen dies deutlich. Die chinesische Regierung nimmt solche Berichte gern zum Anlass, eine stärkere Überwachung der Einhaltung geltenden Rechts anzukündigen. Resultierend daraus stellte sie zum Beispiel den Umweltschutz und die Verbesserung des Schutzes geistigen Eigentums in den Mittelpunkt ihres elften Fünfjahrplanes. Gleichzeitig strebt sie durch eine ausgewogene Entwicklung und eine Verbesserung des Gesundheits- und Sozialsystems den Abbau sozialer und regionaler Ungleichgewichte an. Auch die erklärten Ziele der chinesischen Regierung, die Moral, die öffentliche Sicherheit und die Produktsicherheit zu fördern, lassen auf ein Erkennen der anstehenden Probleme durch die Regierung schließen. Unabhängig davon gibt es nach wie vor Bereiche, in denen chinesische Unternehmen dominieren. Der Umstand, dass staatliche Großaufträge nur an chinesische Unternehmen vergeben werden, zeigt zum Beispiel bestehende Ungleichbehandlungen. China hat das WTO-Abkommen, nach dem öffentliche Großaufträge international auszuschreiben sind, bis heute nicht unterzeichnet.⁴⁵

Auswirkungen kultureller Unterschiede im Managementstil zwischen chinesischen und deutschen Unternehmen

In deutschen Unternehmen sind die Förderung der Innovation und der Entwicklung persönlicher Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter, aber auch die Gleichberechtigung und die Mitbestimmung über alle Hierarchieebenen hinweg, selbstverständlich. Kontroverse Diskussionen sind in Management-Meetings keine Seltenheit. Mitarbeiter ohne eine eigene Meinung, die immer nur ihren Vorgesetzten oder Abteilungsleitern zustimmen, gelten in Deutschland als „Mitläufer“. Ihnen wird unterstellt, sich weniger für die Firma zu engagieren bzw. unqualifiziert zu sein. Im Gegensatz dazu zweifeln die Mitarbeiter chinesischer Unternehmen nur selten die Entscheidungen und Strategien höherer Führungsebenen an. Dies resultiert vor allem aus den in der chinesischen Kultur verankerten eindeutigen Machtverhältnissen und der hohen Achtung vor Autorität. Zudem setzen chinesische Manager die passive Einstellung ihrer Mitarbeiter aufgrund ihres eigenen kulturellen Hintergrundes voraus. Derartige Unterschiede können zum Beispiel dazu führen, dass ein deutscher Manager aktiv versucht, Lösungen für bestehende

⁴⁵ http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf, S. 36.

Probleme zu entwickeln, während seine chinesischen Kollegen in seinem Engagement ein Indiz dafür sehen, dass er den Einfluss der chinesischen Anteilseigner untergraben will. Auch der unterschiedliche Umgang mit Transparenz spiegelt die kulturelle Verschiedenheit wider: In deutschen Unternehmen sind Transparenz und die Bereitstellung von Informationen die Grundpfeiler einer erfolgreichen Unternehmensführung. Chinesischen Unternehmen hingegen halten alle Informationen über die Übernahme gegenüber ihren Angestellten streng geheim. Deutsche Unternehmen sind für sorgfältige und genaue Planung und deren akribische Einhaltung bekannt. Chinesen zeigen sich hier deutlich flexibler. Für deutsche Geschäftspartner erweckt die chinesische Arbeitsweise den Eindruck von Unzuverlässigkeit. In den Augen der deutschen Unternehmer vergeuden chinesische Unternehmer wertvolle Arbeitszeit.

Auch der Umgang mit Kritik unterscheidet sich deutlich. In der chinesischen Kultur ist die „Wahrung des Gesichts“ enorm wichtig. Daher meiden es Chinesen, dem Gegenüber direkt zu widersprechen. Dies wiederum führt bei deutschen Geschäftspartnern zu dem Eindruck, Chinesen hätten keine eigene Meinung oder wollten ihrerseits keinen konstruktiven Beitrag leisten. Solche kulturellen Unterschiede erschweren, besonders wenn sie auf der Führungsebene zutage treten, die Akquisitions- und Integrationsprozesse und stellen dadurch eine ständige Quelle von Missverständnissen dar.

Die Zukunft des Chinas

China hat die Zukunft dem Management und der Innovation verschrieben⁴⁶. Mit dem Anstieg einheimischer Arbeitskosten begannen chinesische Unternehmen, Teile ihrer Wertschöpfungskette nach Südamerika und Afrika auszulagern. Die chinesische Regierung fördert die Entwicklung der nationalen Wirtschaft nach einem eigenen Entwicklungsplan. Gleichzeitig hilft sie auch, die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den chinesischen Unternehmen und anderen Ländern in der Welt zu etablieren. Dadurch wird der Außenhandel mit Rohstoffen und mit Öl gefördert. Ebenfalls unterstützt die chinesische

⁴⁶ Vgl. Lai, H., Chia, Y. and Leu, H. (2005), "Innovation capacity comparison of China's information technology Analysis & Strategic Management, 17 No.3 S293

Regierung die Handelsbeziehungen zwischen Afrika und Asien. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit zwischen den chinesischen Unternehmen und den westlichen Unternehmen verbessert. Beim Aufbau starker globaler Handelsbeziehungen und bei der Lösung zur Frage der steigenden Kosten, die der Arbeitskräftemangel in wichtigen Bereichen verursacht, hat China die Vorteile des Handels mit Afrika und Südamerika frühzeitig erkannt⁴⁷.

Nutzung der Kenntnisse und Fähigkeiten

Viele ausländische Unternehmen sehen sich während der Entwicklung ihrer Unternehmenszweige in China mit Engpässen konfrontiert. Der rechtliche und buchhalterische Rahmen der Verträge kann deren volle Umsetzung kaum garantieren. Das Kennenlernen von Kultur, Sprache und Markt ist daher Grundvoraussetzung für ausländische Investoren.

Ein Berater in einem anderen Fall meinte, dass er die Fähigkeit hätte, der Gründung eines ausländischen Unternehmens in China beizustehen. Er empfahl, die Fabrik in einer bestimmten Stadt zu bauen. Als die Anlage betriebsbereit übergeben wurde, legte der örtliche Regierungsbeamte fest, dass solche Produkte hier nicht produziert werden dürften. Bis heute steht diese Fabrik als Investruine. Sie hat das Unternehmen bisher mehr als \$ 2.000.000 gekostet - darunter Beratungskosten von 5.000 \$⁴⁸.

Vertragsabschlüsse

In den letzten Jahrzehnten erfuhr China eine nachhaltige und schnelle Entwicklung der Wirtschaft. Aber bald wird es auch hier einen Wirtschaftsengpass geben. Jedoch zieht China immer noch eine große Anzahl ausländischer Direktinvestitionen und Geschäftsleute an. Die Herausforderung ist zugleich auch Chance. Die Chancen für ausländische

⁴⁷ Vgl. Lai, H., Chia, Y. and Leu, H. (2005), "Innovation capacity comparison of China's information technology Analysis & Strategic Management, 17 No.3 S293-315

⁴⁸ Vgl. William S. Lightfoot/ James Almeida, Leveraging knowledge in China: the experience of a foreign entrepreneur S 8

Unternehmen sind nicht so hervorstechend, wie diese sich das oft erträumen. Die wichtigste Herausforderung sind dabei das Überwinden der kulturellen Unterschiede und das Erreichen einer gewissen Rentabilität der Investitionen. Wenn ein ausländisches Unternehmen über ungenügende Kenntnisse von China verfügt, ist es gut beraten, einen fähigen Berater einzustellen.

4.2 Wie verhalten sich ausländische Unternehmen auf dem chinesischen Markt?

Im folgenden Abschnitt wird ein Vergleich der Organisationsstruktur, der Investitionsstrategien und des Markmanagements von westlichen, japanischen und südkoreanischen Unternehmen in China vorgestellt.

Organisationsstruktur: Offene und Okklusion

Traditionell befindet sich der asiatische Hauptsitz der westlichen Unternehmen im Allgemeinen in Japan, Hongkong oder Singapur. Neuerdings geht der Trend dahin, dass mehr und mehr westliche Unternehmen, wie zum Beispiel Wal-Mart, Asian Regional Operations Center in China immigrieren.

Ebenso hat eine wachsende Anzahl von japanischen und südkoreanischen Unternehmen begonnen, ihr Hauptquartier nach China zu verlegen. Zum Ende der 90er Jahre meinten die Unternehmer im Allgemeinen, dass der chinesische Markt noch nicht einheitlich wäre. In den letzten Jahren wurden jedoch die Logistik, der Transport und der Verkehr wesentlich verbessert und erweitert. Daraufhin haben sich japanische und südkoreanische Unternehmen entschlossen, innerhalb des weitläufigen chinesischen Marktes ein einheitliches Marktssystem mit einer integrierten Form von Markt- und Public Relations, usw. zu schaffen.

Allerdings gehen südkoreanische und japanische Unternehmen bei der Lokalisierung

immer noch langsamer vor, als westliche Unternehmen. Japanische Unternehmen unterliegen dem Fehler, sich in wichtigen Entscheidungen auf ihre interne Kommunikation zu verlassen und ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. Die daraus entstehenden Konsequenzen bestehen in einer langwierigen Entscheidungsfindung. Zum Beispiel ist der Handy-Markt auf kurze Produktlebenszyklen mit schnellen Designänderungen angewiesen. Japanische Unternehmen haben eine Update-Rate von einem Drittel der südkoreanischen und der westlichen Unternehmen.

Ein anderer Fehler der japanischen Unternehmen ist deren Versuch, immer den japanischen Führungsstil umzusetzen. Das Registrierungsbuch der Mitglieder der Ausgabe 2004 von „The Japanese Chamber of Commerce and Industry in China“ und der Ausgabe 2003 von „The American Chamber of Commerce in China“ und „The French Chamber of Commerce in China“ zeigt, dass die Anzahl der japanischen Unternehmen, in denen Chinesen und Auslandschinesen als Wirtschaftsvertreter mitarbeiten, wesentlich geringer ist, als die der amerikanischen und französischen Unternehmen. Darunter gab es 43 japanische Unternehmen, in denen Chinesen und Auslandschinesen als Wirtschaftsvertreter tätig waren. Dies macht 9,01 Prozent der insgesamt 477 Unternehmen aus. In 478 Unternehmen von insgesamt 711 amerikanischen Unternehmen waren Chinesen und Auslandschinesen als Wirtschaftsvertreter tätig. Das sind 67,23 Prozent. In 44 Unternehmen von insgesamt 167 amerikanischen Unternehmen waren Chinesen und Auslandschinesen als Wirtschaftsvertreter angestellt. Das sind 26,35 Prozent. Chinas Senior-Manager und Executive Vice-Presidents haben davon abgeraten, in den bekannten japanischen Unternehmen zu arbeiten⁴⁹.

Der Grund, warum sich die südkoreanischen und westlichen Unternehmen stark entwickeln konnten, liegt in einer strengen Verwaltung, einer ausgereiften Integration, einer schnellen Arbeitsweise, einfachen Entscheidungsfindungen und in der betrieblichen Kontinuität bzw. den kritischen Faktoren. Diese Faktoren werden durch

⁴⁹ Vgl: <http://www.gotoread.com/vo/6452/page686449.html>

die Hierarchie genau geregelt. Die Organisationsstruktur der japanischen und südkoreanischen Unternehmen ist nicht so flach, wie die Organisationsstruktur westlicher Unternehmen. Dies zu verstehen war eine der größten Herausforderungen für die japanischen und südkoreanischen Unternehmen in dem Prozess der Globalisierung. In den letzten zwanzig Jahren hat sich der chinesische Managementstil, der einen Beitrag zu deren Erfolg leistet, nicht verändert.

Im Vergleich zu südkoreanischen und japanischen Unternehmen kann die westliche Kultur die vielfältige Kultur Chinas tolerieren. Das Management der westlichen Unternehmen kann die lokalen Manager einfach absorbieren, um die Lokalisierung der Unternehmen schnell durchzuführen. Natürlich begannen westliche Unternehmen schon viel früher mit der Globalisierung. Dadurch sind sie offener und haben eine flache Organisationsstruktur, die die diversen Formen der Organisation und Organisationsstruktur aufnehmen kann.

Service- und fertigungsorientierte Investitionsstrategie

In den letzten Jahren sind die westlichen, japanischen und südkoreanischen multinationalen Investitionen in Forschung & Entwicklung (F&E) in China erhöht worden. Generell haben die westlichen multinationalen Unternehmen dabei immer einen Vorsprung gegenüber den japanischen und den südkoreanischen Unternehmen. China verfügt über mehr als 1000 multinationale F&E-Zentren. Davon wurden die meisten durch westliche Unternehmen eingerichtet. Dies liegt daran, dass westliche Unternehmen schon früh das Potenzial des chinesischen Marktes und die Vorteile Chinas als F&E-Basis erkannt haben. Da sie zudem besser die Organisationsstruktur in die globale Produktion integrieren, sind sie auch erfolgreicher. Nur GE-Unternehmen besitzen die vier größten F&E-Zentren in China. Es ist einfach, seine F&E-Fähigkeiten auf globaler Ebene zu erreichen.

Die Geschäfte der japanischen und südkoreanischen Unternehmen in China laufen

unabhängig von der globalen Operation. Im Vergleich zu den F&E-Aktivitäten von westlichen multinationalen Unternehmen haben die japanischen multinationalen Unternehmen die Risiken der Entwicklung in China unterschätzt, bei ersteren werden von Anfang an F&E-Aktivitäten an Chinesen übertragen. Viele japanische Unternehmen fordern nach drei Jahren die Rückkehr der eigenen Führungskräfte nach Japan. Sie denken nicht über eine Integration der Führungskräfte in die lokalen Abläufe nach. An diesem Punkt sind die japanischen Unternehmen gegenüber den südkoreanischen Unternehmen zurückgefallen, und noch weiter natürlich im Vergleich mit westlichen Unternehmen. Die Meinungen der südkoreanischen Unternehmen hat sich inzwischen geändert; heute gibt es vier F&E-Zentren mit insgesamt 2000 Mitarbeitern in China. Eines davon ist Samsung.

In der Investitionsrichtung beinhalten die wichtigen Punkte der westlichen Investitionen auch die Produktherstellung. Es wird jedoch auch großer Wert auf stärkere Diversifikationen und Dienstleistungen gelegt. Südkoreanische und japanische Unternehmen investieren ebenfalls in die Fertigung. Dies ist eines der größten Probleme bei der allgemeinen Investitionsstrategie. Die Vorteile der Dienstleistungen können für eine lange Zeit aufrechterhalten werden, jedoch die Vorteile der Fertigung verschwinden leicht. Dienstleistungen haben eine hohe Wertschöpfung. Darauf legt die chinesische Regierung großen Wert.

Im Vergleich mit westlichen multinationalen Unternehmen haben die südkoreanischen und japanischen Unternehmen fast keine globale Dienstleistungsindustrie. Auch an den globalen Finanzmärkten gibt es keine bekannten südkoreanischen Unternehmen und nur wenige japanische Unternehmen. In diesen Bereichen haben die westlichen multinationalen Unternehmen in der Welt fast alles besetzt.

Markenmanagement in koreanischen Unternehmen: kraftvoll und langsam

In den späten 90er Jahren haben sich die chinesischen Konsumenten eine Meinung über ausländische Unternehmen und Marken gebildet. Sie meinten, dass die

Produktqualität und der Service von den westlichen und japanischen Unternehmen besser sind, als die der globalen Unternehmen. Japanischen Unternehmen ist aufgrund ihrer Produktqualität der Einstieg auf dem globalen chinesischen Markt gelungen. Mit der Entwicklung der lokalen Unternehmen und der Verbesserung von Qualität und Service, vor allem aber angesichts der Preisunterschiede, haben die chinesischen Verbraucher begonnen, den westlichen Warenwert anzuzweifeln. Wenn die Unternehmen die Verbraucher verleiten, extra zu bezahlen, müssen sie sich auf die Stärke ihrer Marken verlassen. In dieser Hinsicht haben westliche Unternehmen (noch) Markvorteile, japanische Unternehmen in China jedoch nicht. Von den einflussreichen ausländischen Marken in China gehören 70 bis 80 Prozent der Marken westlichen Unternehmen, südkoreanische Marken nehmen ein oder zwei Prozent des Marktanteils ein und japanische Marken zwei oder drei Prozent.

Es stellt sich die Frage, wie es dazu kommen konnte. Eines der Probleme japanischer Unternehmen ist das Versagen des Markenmanagements. Sie betrachten China als bloße Produktionsbasis. Die Notwendigkeit der Etablierung der Marke ist ihnen nicht bewusst. Die japanischen Unternehmen wollen den komparativen Vorteil nutzen. Sie legen großen Wert auf Technologie und keinen Wert auf die Etablierung der Marke. Das Markenmanagement ist bei japanischen Unternehmen eher schwach. Fujitsu produziert in breit gefächerten Bereichen, einschließlich der Halbleiter-, Kommunikation-, Computer- und Softwareherstellung, aber es gibt keine Methode, sich zu integrieren. Die Personalabteilung dieses Unternehmens, welche die chinesischen Arbeiter beschäftigt, arbeitet getrennt von der Produktion, eine Methode, die die chinesischen Lohnarbeiter verwirrt. Ebenso hat Panasonic sein Markenmanagement nicht gepflegt. Es hat sowohl eine "National"-Marke als auch die Panasonic-Marke. Das verwirrt die Verbraucher.

Obwohl koreanische Unternehmen nicht viele namhafte globale Marken hervorgebracht haben, haben sie, nachdem sie nach China kamen, großen Wert auf die Etablierung ihrer Marke gelegt. Darin liegt einer der Hauptgründe für ihren Erfolg.

Die Kosmetikmarke "Pacific" wird durch ihr Unternehmen aufsichtsrechtlich verwaltet. Gleichzeitig wird versucht, ein gutes Marktimago aufrechtzuerhalten. Natürlich haben die südkoreanischen Unternehmen nicht so viele bekannte Marken, wie westliche Unternehmen. In anderen Bereichen haben sie keine Methoden, um mit lokalen Unternehmen in China zu konkurrieren. Dadurch ist ihre Marktposition sehr unscharf und hält die mittlere Ebene.

Weil westliche multinationale Unternehmen sich besser in die chinesische Gesellschaft integrieren und ihre Philosophie und Strategie offen und transparent sind, erkennen die Chinesen ihre Marke eher.

Jeder hat seinen eigenen Missstand.

Einen allgemeinen Fehler in der Entwicklung der westlichen Unternehmen in China zu finden, ist nicht leicht, weil die Bedingungen in jedem einzelnen Unternehmen unterschiedlich sind. Weil einige westliche Unternehmen die chinesische oder asiatische Kultur nicht gut genug kennen, sind sie auf viele Probleme getroffen und in Not geraten. Das Unternehmen Ford hat, nachdem es 1994 in den chinesischen Markt eingetreten ist, Mr. Carlson, einen westlichen Experten mittleren Alters, nach China gesandt, um das Unternehmen zu verwalten. Dieser Mann kannte und wusste nichts von China, ebenso wie seine Mitarbeiter. Lange Zeit verliefen die Geschäfte von Ford daher instabil. Viele westliche Unternehmen erkennen jedoch diese eigene Einschränkung und achten daher auf die Einführung der lokalen Manager, um die Lokalisierung schnell zu realisieren.

Japanische, südkoreanische Unternehmen und China haben kulturelle Ähnlichkeiten, so fühlen sie sich untereinander sicher. Auch aus diesem Grund sind sie in Not geraten. Westliche Unternehmen wissen um die eigene Beschränkung und sind vorsichtiger. Sie sind lernbereit. Südkoreanische und japanische Unternehmen gehen davon aus, dass sie China kennen und wundern sich, dass die Dinge nicht wunschgemäß laufen. Weil japanische Unternehmen immer versuchen, den japanischen Managementstil zu

exportieren, stagniert der Lokalisierungsfortschritt. Darüber hinaus stehen ihnen ihre Vorurteile über China im Weg, obwohl einige japanische Unternehmen durchaus die Kooperation mit lokalen Unternehmen in China eingegangen sind.

Viele japanische Unternehmen sind im Umgang mit der Regierung und in ihrer Öffentlichkeitsarbeit schlimmer als die westlichen und südkoreanischen Unternehmen. Toshiba hat wegen Computer-Problemen einen Schadenersatz von 1,5 Mrd. USD an US-Verbraucher gezahlt und weigert sich, Schadenersatz an die chinesischen Verbraucher zu zahlen; Toyota-Werbung hat eine breite Antipathie gegenüber chinesischen Verbrauchern verursacht; bei Sony trat 2005 ein Problem an einer der Kameras auf. In den Nachrichten wurde diese Information jedoch dementiert. Wenn westliche oder südkoreanische Unternehmen in China dieselben Fehler gemacht hätten, wie die japanischen Unternehmen, wären sie ebenso gescheitert.

Inzwischen hat sich der chinesische Markt weiter entwickelt. Westliche Firmen sind besser positioniert, doch in den letzten zwei oder drei Jahren haben japanische und südkoreanische Unternehmen erkannt, dass sie Veränderungen in ihrer Strategie vornehmen müssen. Die Zukunft ist für jede Person unvorhersehbar. Die wachsenden multinationalen Unternehmen verursachen einen sehr aggressiven Konkurrenzkampf. Diesen können nur die besten Unternehmen überleben. Jedoch hat sich inzwischen die Definition für „bestes Unternehmen“ geändert.

4.3 Ethisches Fehlverhalten der Unternehmen

Viele multinationale Unternehmen sind in hoch entwickelten westlichen Gesellschaften gegründet worden, in denen viele Bereiche durch Gesetze geregelt werden. Nach dieser Entwicklung im Verlauf vieler Jahre haben Sie erkannt, dass die Ethik bei allen unternehmerischen Aktivitäten wichtig ist. FORTUNE MAGAZINE hat die weltweit 500 größten Unternehmen nach einem besonderen moralischen Verhaltenskodex beurteilt und in einem Handbuch zusammengestellt. Die Beachtung

der sozialen Verantwortung und der Geschäftsethik sind zu einem unverzichtbaren Bestandteil in der Entwicklung dieser Unternehmen geworden. Jetzt, wo Chinas Consumer-Markt immer rationaler wird, merken immer mehr Chinesen, dass das Lenken der Aufmerksamkeit auf die Produkte nicht genügt. Sie haben von ausländischen Unternehmen in China den Wert des ethischen Verhaltens gelernt⁵⁰.

Fast 500000 ausländische Firmen beschäftigen sich mit transnationalen Operationen in China. Darunter haben mehr als 50 Prozent der Unternehmen keine Gewerkschaften in China gegründet. MINISTRY OF COMMERCE hat im November 2010 Statistiken veröffentlicht, nach denen zwischen 2008 und 2009 Tausende in ausländischen Unternehmen tätige chinesische Mitarbeiter ohne Angabe von Gründen entlassen worden sind. Nach der Demoskopie von 2009 hat sich gezeigt, dass 70 Prozent der Arbeitnehmer in den ausländischen Unternehmen keine nationalen gesetzlichen Feiertage zugestanden bekamen. Weitere 56 Prozent der Arbeitnehmer haben keinen Überstundenzuschlag bekommen⁵¹. Das Ministerium für Öffentliche Sicherheit hat in 2009 sechzehn ausländische Unternehmen in China geprüft und im gewerblichen Bereich Betrug festgestellt. So zum Beispiel riesige Bestechungen von Mary Kay und dem australischen Unternehmen Rio Tinto. Ebenso hat Toyota 2010 im Entschädigungsverfahren stark zwischen USA und China differenziert. Dadurch stellen nun die Chinesen die Aufrichtigkeit der ausländischen Unternehmen infrage.

Viele Unternehmen mit Auslandskapital haben sich mithilfe ihres transnationalen Geschäfts eine Doppelmoral innerhalb ihrer Konzerne zugelegt und sich über chinesische Gesetze und gesellschaftlichen Normen hinweg gesetzt. Im Jahr 2008, nach dem Erdbeben in Wenchuan, hat das betrügerische Auftreten einiger Unternehmen mit Auslandskapital mit einem Spendenprozess negative Aufmerksamkeit erregt. Im Jahr 2010 machte der Preisbetrug von Carrefour, eines der 500 stärksten Unternehmen der Welt, Schlagzeilen. Der Markt der japanischen und südkoreanischen Hausgeräte ist geschrumpft. Andere Unternehmen mit

⁵⁰ Vgl: http://www.ceconline.com/retailer_wholesaler/ma/8800060645/03/

⁵¹ Vgl: http://www.ceconline.com/retailer_wholesaler/ma/8800060645/03/

Auslandskapital, wie Best Buy, haben den chinesischen Markt verlassen. Offizielle Begründungen lauteten auf schlechte Akklimatisierung und Lokalisierung oder andere. Der Hauptgrund ist jedoch das ethische Fehlverhalten der ausländischen Unternehmen auf dem chinesischen Markt.

4.3.1 Erscheinungsformen des ethischen Fehlverhaltens von ausländischen Unternehmen

Unternehmensethik enthält verschiedene Aspekte. Deswegen finden sich viele verschiedene Erscheinungsformen ethischen Fehlverhaltens. Die Wichtigsten hiervon werden nachfolgend beschrieben.

(1) Bestechung bei den Handelsgeschäften

Eine der wichtigsten Erscheinungsformen von Bestechung bei den Handelsgeschäften ist die kommerzielle Korruption. Im November 2009 hat „Ministry of Supervision von Central Commission for Discipline Inspection of the CPC“ bei den Handelsgeschäften 13.858 Rechtsfälle von Bestechung geprüft und behandelt, der Schaden lag bei 3,29 Milliarden Yuan. Eine anonyme Umfrage der Nankai Universität zeigt, dass mehr als 50 Prozent der ausländischen Unternehmen auf dem chinesischen Markt bei ihren Handelsgeschäften bestochen haben. In einem Umfragebericht des inländischen privaten Analysten „ANBOUND GROUP“ wurde deutlich, dass die Anzahl der Bestechungsfälle in China einen signifikanten Aufwärtstrend aufweisen. In der Spanne zwischen 1998 und 2008 haben Chinas zuständige Abteilungen 500.000 Bestechungsfälle bei den Handelsgeschäften geprüft und behandelt. Darunter standen 64 Prozent der geprüften Unternehmen im Zusammenhang mit ausländischen Unternehmen. Das US-Department of Justice hat in einer Studie zum globalen Automobilkonzern Daimler AG festgestellt, dass das Daimler-Unternehmen in China 4.173.900 € über Dritt-Konten im Ausland an chinesische Regierungsbeamte überwiesen hat. Die Bestechungsgegenstände beinhalteten teure Geschenke, Provisionen, Reise- und Urlaubs-Einladungen und Geld⁵².

⁵² Vgl. <http://www.fibreinfo.com/Html/news/20113/201132496688.html>

(2) Umweltverschmutzung

Das Kontrollsystem für Umweltverschmutzung ist in China relativ schwach entwickelt im Vergleich zu den entwickelten Ländern in Europa und den USA. Die Bußgelder bei nachgewiesener Verschmutzung der Umwelt sind in China vergleichsweise gering. Viele ausländische Unternehmen haben gerade die Produktionsteile in China eingerichtet, welche die Umwelt verstärkt verschmutzen. Im August 2009 verabschiedeten die chinesische Regierung und das Umwelt-Forschungszentrum der China „Water Pollution Map“ erste Gesetze und Verordnungen gegen die Umweltverschmutzung. Die Liste der Unternehmen mit nachgewiesenen Verstößen umfasste 33 ausländische Unternehmen, bis zum 21. August 2009 war die Zahl der ausländischen Unternehmen auf dieser Liste auf mehr als 100 angestiegen. Vertreter dieser Umweltsünder sind KFC, Samsung, General Motors, Nestlé, Pizza Hut und andere bekannte Marken, die von den Chinesen enttarnt wurden.

(3) Ungleichbehandlung der Arbeitnehmer

Die Southwestern University of Finance and Economics hat im Jahr 2007 eine Stichprobenerhebung für 120 ausländische Unternehmen durchgeführt. Es zeigte, dass 44,17 Prozent der multinationalen Unternehmen in China nicht gemäß der „Trade Union Law of the PRC“ handelten, indem sie Gewerkschaften zuließen. Darunter waren auch Nokia, BMW, Microsoft, Toyota und General Motors Co., Ltd., usw. Auch Electrolux hat seine Mitarbeiter nicht ausreichend versichert.

Relativ billige Arbeitskräfte sind eines der wichtigsten Motive für ausländische Unternehmen, in China zu investieren. Viele namhafte multinationale Unternehmen wie Disney, Carrefour, Wal-Mart u. a. negieren die Fragen der sozialen Verantwortung, wie z. B. angemessene Arbeitszeiten, ein faires Lohnniveau, bezahlte Zusatzleistungen, usw. Die Umfrage ergab, dass drei Unternehmen in China den Disneykonzern belieferten. In diesen betrug der durchschnittliche Stundenlohn der

Arbeiter nur 2,04 bis 3,41 Yuan. Das entsprach gerade 50 Prozent des lokalen Mindestlohnstandards⁵³.

Laut einer einschlägigen Umfrage sagten 60 Prozent der chinesischen Mitarbeiter in ausländischen Unternehmen aus, dass die Unternehmen keine ausreichenden Pausen gewährten. Nach den Berichten von Phönix-TV haben die Manager von ausländischen Unternehmen, die in China Outsourcing-Dienstleistungen erbringen, ihre Arbeiter in der Off-Season zu unbezahlten Urlauben gezwungen und sie während der Saison mehr als zwölf Stunden pro Tag arbeiten lassen. Natürlich haben die Arbeiter keine Mehrarbeitszuschläge von den Unternehmen bekommen.

In einigen ausländischen Unternehmen waren Arbeitsbedingungen sehr schlecht. Viele Arbeiter in ausländischem Unternehmen beklagten den Mangel am grundlegenden Gesundheits- und Sicherheitsschutz. Wenn die Arbeiter sich bei der Arbeit verletzten, hatten sie keine Schadensansprüche gegenüber der Firma. Jedes Jahr protestieren und streiken viele Chinesische Wanderarbeiter aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen.

(4) Steuerhinterziehung

Viele multinationale Unternehmen führen ihre globalen Geschäfte und Transaktionen mit verbundenen Unternehmen durch. Dabei zielen sie in der Absicht einer Steigerung des Unternehmensprofits und der Durchsetzung des Unternehmensziels nicht auf die Festlegung des Transaktionspreises und die Durchführung von Cost-Sharing nach Marktprinzipien und den Verkauf zu normalen Handelspreisen ab, sondern heben bewusst den Transaktionspreis bei gleichzeitiger Senkung des Kostenstandards. Damit werden Unternehmensprofite von dem chinesischen Unternehmen auf eines der verbundenen Unternehmenskonten überwiesen, um die hohe Steuerschuld in China zu umgehen. Ökonomen weisen darauf hin, dass viele multinationale Konzerne in China auf diese Art tätig sind, was einen Verstoß gegen die Business-Ethik bedeutet.

⁵³ Vgl. <http://www.fibreinfo.com/Html/news/20113/201132496688.html>

Zwischen 2005 und 2009 berichteten 52 Prozent der ausländischen Unternehmen, dass sie in China einen Investitionsverlust erlitten hätten. Dennoch erweiterten mehr als 80 Prozent der ausländischen Unternehmen schrittweise ihre Investitionen in China. Beamte des „State Taxation Bureau of the People's Republic of China“ glauben, dass mehr als 60 Prozent der gemeldeten Verluste einem Hinzurechnen der nicht gezahlten Steuern geschuldet ist.

(5) Verletzung der Rechte und Interessen von Verbrauchern

In der Regel umfassen die Rechte und Interessen von Verbrauchern die fünf Aspekte: *Produktsicherheit, Produktqualität, transparente Produktinformationen, Servicequalität und Verbraucherschutz*. Generell haben die Unternehmen mit Auslandskapital in der Produktqualität und im Kundendienst hohe Standards. Sie könnten sogar zum Vorbild für die inländischen Unternehmen werden. Leider sind jedoch beim Umgang mit den Verbraucherrechten und –interessen im Zusammenhang mit namhaften Unternehmen mit Auslandskapital große Probleme aufgetreten. So sind zum Beispiel 2005 Schwermetalle wie Chrom und Neodym sowie Natriumhydroxid und andere korrosive Komponenten in SK-II-Hautpflegeprodukten des bekannten Kosmetikunternehmens „The Procter&Gamble Co.“ gefunden worden. Dies führte zu einer großen Menge zurückgegebener Produkte dieser Art. In dem Rücknahmeprozess wurden den Verbrauchern durch dieses Unternehmen zahlreiche Hindernisse in den Weg gelegt und in einer Erklärung sagte ein Vertreter des Konzerns, dass die Natronlauge in der SK-II zu den üblichen Inhaltsstoffen von Kosmetika gehöre. Sie verweigerten den Verbrauchern die Zahlung von Schadensersatz. Mit dieser Haltung waren viele Verbraucher unzufrieden. Danach haben Procter&Gamble den Rückzug der SK-II-Produkte auf dem chinesischen Markt angekündigt. Die Rücksendung der Produkte durch die Käufer hat wiederum viele Unannehmlichkeiten für die Kundschaft gebracht. In einigen Unternehmen ist die selbstverständliche Service-Qualität des Heimatlandes im Outsourcing-Land noch nicht angekommen. Der Kundendienst des weltweit größten PC-Herstellers Hewlett-Packard (HP) in Bezug auf den Bereich Notebook/Computer wird ebenfalls von den Verbrauchern

kritisiert. Im Jahr 2010 hat daraufhin Yuan Ming, „Verwalter der HP Customer Experience“, in einer Rede die Schuld auf die Benutzer abgeschoben. Dies löste öffentliche Empörung aus. Im vorangegangenen Jahr war vom „it.people.com.cn“ veröffentlicht worden, dass der Kundendienst von HP die funktionellen Schwierigkeiten des neuen Laptops nicht lösen konnte, sodass häufig das Motherboard verbrannt ist. Dennoch weigerte sich HP, die Reparatur und Wartung der defekten Geräte zu übernehmen. Darüber hinaus jonglieren einige ausländische Unternehmen bei der Bereitstellung von Produkten und Produktinformationen mit irreführenden Wörtern und Sätzen, um absichtlich die Verbraucher zu verwirren. Im Jahr 2010 wurde ein Preisbetrug von Carrefour bekannt. Dies war der Gipfel der bisherigen Verletzung von Verbraucherinteressen.

(6) Mangel an der Beteiligung des sozialen Dienstprogrammes

Soziale Dienstprogramme umfassen wichtige Aspekte des Lebens der Bevölkerung, wie Bildung, Katastrophenhilfe, Unterstützung der lokalen Kultur des Gastlandes, usw. Ein solches Dienstprogramm ist ein wichtiger Gradmesser für die Bewertung der multinationalen Konzerne, die soziale Verantwortung übernehmen, und damit auch ein wichtiger Teil der Unternehmensethik. Eine Probeumfrage hat gezeigt, dass die Beteiligung von Unternehmen mit Auslandskapital in den öffentlichen sozialen Dienstprogrammen nicht schlechter abschneidet als die staatlichen Unternehmen und als inländische private Unternehmen. Aber mehr als 60 Prozent der multinationalen Unternehmen in China haben in keiner Weise je an irgendeiner Form von Aktivitäten sozialer Dienstprogramme teilgenommen. Laut der im Jahr 2009 erschienenen chinesischen Statistik über soziale Dienstprogramme haben die 222 multinationalen Unternehmen in China insgesamt 2,07 Milliarden Yuan, zzgl. Philanthrop insgesamt 1,91 Milliarden Yuan, gespendet. Das waren kumulierte 39,8 Milliarden Yuan im Jahr. Dennoch waren an dieser Summe in Wahrheit nur 24 multinationale Konzerne beteiligt. Das entspricht gerade 6,2 Prozent⁵⁴. Diese Daten verdeutlichen, dass viele multinationale Unternehmen in China in Bezug auf Hilfeleistungen völlig gleichgültig

⁵⁴ Vgl. http://www.ceconline.com/retailer_wholesaler/ma/8800060645/03/

sind.

4.3.2 Grundanalyse des ethischen Fehlverhaltens der Unternehmen

Die Gründe des ethischen Fehlverhaltens der Unternehmen sind komplex und vielfältig und eng mit der tiefgreifenden gesellschaftlichen und kulturellen Herkunft und dem ethischen Empfinden von Managern verbunden. Viele ausländische Unternehmen, welche sich früher ethisch korrekt verhielten, haben ohne Absprache manche gute Unternehmenstradition aufgegeben. Diese Schuld kann nicht nur einem Manager zugeschrieben werden. Die Gründe des ethischen Fehlverhaltens der Unternehmen kommen aus den folgenden Aspekten.

(1) Der Marktmechanismus

In der Marktwirtschaft sind das Überleben und die Entwicklung von Unternehmen abhängig von der Selbstregulierung des Marktes. Das Ausmaß der Verbesserung und Perfektionierung des Marktmechanismus ist eine direkte Auswirkung auf das Hauptverhalten von Markttransaktionen und auf den Betriebszustand der Unternehmen. In der aktuellen Situation ist in China das Marktssystem noch nicht vollständig aufgebaut. Die asymmetrischen Marktinformationen, kein ausreichender freier Wettbewerb, keine perfekten impliziten Marktanreize und andere Faktoren sind bieten den Unternehmen mit Auslandskapital immer noch viele Schlupflöcher für unethisches Verhalten.

Wenn ein ausländisches Unternehmen in dem chinesischen Markt eingetreten ist, muss es sich nicht nur der Konkurrenz zu anderen ausländischen Unternehmen, sondern auch der Konkurrenz zu einigen chinesischen Unternehmen stellen. Da die Wirtschaft in dem Inlandsmarkt noch nicht weit genug entwickelt ist, scheint in vielen lokalen Unternehmen, insbesondere in den privaten Unternehmen das Bewusstsein der Wirtschaftsethik sehr schwach entwickelt zu sein. Sie bedienen sich im Wettbewerb häufig sehr unlauterer Mittel. Beispiele hierfür sind der Umgang mit geistigem Eigentum, besonders gegenüber ausländischen Unternehmen, die illegale

Kinderarbeit, verspätete Lohnzahlungen und der Einsatz von raubkopierter Software. Weil sie dadurch viele Kosten einsparen, haben diese Unternehmen im Vergleich mit Produkten der ausländischen Unternehmen, die sich strikt an die Prinzipien der Marktethik halten, einen erheblichen Preisvorteil auf dem Marktwettbewerb. Somit haben die Unternehmen mit Auslandskapital in China mit den negativen Auswirkungen zu kämpfen. Der Fall der verseuchten Milch im Jahr 2007 war ein gutes Beispiel. Dadurch wurde das Ansehen vieler einheimischer Lebensmittelproduzenten stark geschädigt. Meist jedoch bekommt die Öffentlichkeit derartige Unternehmensaktivitäten gar nicht mit. Der Verstoß gegen den Schutz geistigen Eigentums gegenüber ausländischen Unternehmen wird häufig von der Öffentlichkeit mitgetragen, so werden ausländische Unternehmen im Wettbewerb in eine sehr passive Position gedrängt. Häufig sehen sie sich dadurch ermutigt, ebenfalls unethische Praktiken im Umgang mit anderen Unternehmen oder mit Kunden und chinesischen Angestellten anzuwenden, um ihre Position auf dem Markt stabil zu halten.

(2) Soziales System

Da die Entwicklung des Marktes noch nicht abgeschlossen ist, ist es wichtig, die Wirtschaftsethik im Land durch die Gesetzgebung und die Gesetzesanwendung zu fördern. In Bezug auf Chinas rechtliche Konstruktion sind rechtliche Systeme zur Regulierung der Marktwirtschaft durch die Regierung geschaffen worden, aber viele Gesetze sind nicht ausgereift. Gleichzeitig ist es schwierig, in einem so großen und vielschichtigen Land die Einhaltung dieser Gesetze zu überwachen. Eine gut funktionierende Rechtssprechung ist einer der wichtigsten externen Faktoren, durch welche der kommerziellen Korruption und dem anti-ethischen Verhalten Einhalt geboten werden können.

Das Gesetz ist der wichtigste Mechanismus. Es garantiert das normale und ordnungsgemäße Funktionieren der Marktwirtschaft. Seit seiner Reform und Öffnung hat China einige Fortschritte durch das Erlassen von Gesetzen zur Organisation,

Führung und Verwaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten, und der Anpassung wirtschaftlicher Beziehungen erzielt. Danach sind „Law of the PRC on the Protection of the Rights and Interests of Consumers“, „Food Hygiene Law of the People's Republic of China“, „Law of the People's Republic of China for Countering Unfair Competition“, „Contract Law of the People's Republic of China“, „Advertising Law of the People's Republic of China“, „Environmental Protection Law“ und andere Gesetzesverordnungen nacheinander erlassen worden. Sie spielen eine positive Rolle bei der Regulierung des Marktverhaltens und dem Schutz der Wirtschaftsethik. Das wirtschaftsrechtliche Konstrukt kann die Anforderungen der Entwicklung der Marktwirtschaft jedoch noch nicht vollständig befriedigen. Die Gesetzgebung ist ein wichtiges Glied, weil mit der tief greifenden Entwicklung der Reform noch weitere, nicht vorhersehbare, Probleme entstehen, welche danach mit entsprechenden Gesetze geregelt werden müssen. Die derzeit noch nicht vorhandenen Gesetze und Vorschriften führen dazu, dass die ausländischen Unternehmen, deren Hauptanliegen der Gewinn ist, durch Ausnutzen der Gesetzeslücken größere wirtschaftliche Renditen erhalten. In den einschlägigen Abteilungen werden auch während der Strafverfolgungsprozesse die Gesetze nicht konsequent beachtet, es herrschen Willkür und Bestechung. Damit kann die wirksame Umsetzung der Unternehmensethik nicht garantiert werden. So ist die Ausprägung der Wirtschaftsethik ausländischer Unternehmen gering. Es werden zum Beispiel auch interne chinesische Mitarbeiter niedriger vergütet, als ausländische Arbeitnehmer, sie sind also empfänglich für zusätzliche Aufwendungen, in deren Folge die Wirksamkeit der chinesischen kommerziellen Strafverfolgung niedrig bleibt.

Das Kreditsystem ist eine Ansammlung von Verordnungen und Verhaltensnormen der nationalen Aufsicht, zum Management und Schutz persönlicher und unternehmerischer Aktivitäten unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. Es umfasst die beiden Aspekte des persönlichen Kreditsystems und des Unternehmenskreditsystems. Die Marktwirtschaft ist in Wahrheit eine Wirtschaft von Krediten und komplexen Beziehungen. Die beiden Seiten der Exchange wählen

Kredite als Garantie, um wirtschaftliche Beziehungen des gegenseitigen Vertrauens zu bilden. Wenn eine der Parteien wider Treu und Glauben handelt, würde die Marktbeziehungen des gleichberechtigten Tauschs zerstört, aber ein ungleichberechtigter Tausch kann nicht langfristig gehalten werden. Daher benötigt die ordnungsgemäße Durchführung der Kreditwirtschaft eine Reihe von strengen Regeln. Momentan ist Chinas Kreditsystem noch nicht ausgereift. Es fehlt an fairen Rating-Agenturen. Im Handelsgeschäft kann die Kredit-Geschichte eines Unternehmens nicht überprüft werden, zudem ist das gegenseitige Vertuschen zwischen Unternehmen sehr weit verbreitet. Weil beide der Parteien sich und ihren wirklichen Kreditzustand kennen, kann der Vertrag nicht unbefangen beurteilt werden. Dadurch wird die Prävention von Vertragsverletzungen erschwert. Viele ausländische Unternehmen handeln zur Verfolgung ihrer Gewinnmaximierung oder einfach nur zum Schutz ihrer eigenen Interessen unmoralisch.

(3) Internes System des Unternehmens

Die unternehmerische Handlungsentscheidung ist eng mit der Unternehmenskultur verknüpft, insbesondere mit der Systemkultur. Wenn das Unternehmen die ethischen Richtlinien standardisiert hat und in den verschiedenen internen Managementsystemen durchsetzt, kann es gute Ergebnisse bei der Umsetzung der Unternehmensethik erzielen.

Ausländische Unternehmen, die in China investieren, sind in der Regel gut etablierte große Unternehmen mit Kapitalstärke. Davon haben die meisten ihre Unternehmensethik klar definiert. Laut einer Umfrage hat nur ein Teil der ausländischen Firmen die Unternehmensethik in Form von deutlichen Regeln von seiner chinesischen Niederlassung nicht enthalten. Aus der Umfrage geht auch hervor, dass auf die Frage "Inwieweit haben die Unternehmen eine klare ethische Verhaltensnorm?" die Arbeiter in ausländischen Unternehmen zu 57,8 Prozent mit „wenig entsprechend“, „entsprechend“, „sehr entsprechend“ geantwortet haben. Dies bedeutet, dass fast die Hälfte der Unternehmen keine spezialisierten Ethiksysteme hatten, oder das ethische System nicht von den Arbeitern erkannt wurde, es war nur

ein Stück Papier. Der Mangel an Ethiksystem verursacht bei internen Mitarbeitern das Fehlen eines moralischen Bezugssystems. Es gibt keine positiven oder negativen Anreize für die Einhaltung der Unternehmensethik.

(4) Die öffentliche Meinung

Ein wesentliches Merkmal der öffentlichen Meinung ist die Ausbreitungsfähigkeit von Nachrichten. Dabei ist die der negativen Nachrichten in der Regel stärker als die der positiven Nachrichten. Für das ethische Verhalten der ausländischen Unternehmen bildet die chinesische öffentliche Meinung eine Rückkopplung.

Bei einer Stichprobe von 261 Nachrichten aus Sina.com.cn, Tencent.com und Sohu.com zwischen dem 1. September 2009 und dem 31. Dezember 2010 über die großen Unternehmen mit Auslandskapital in China befanden sich darunter 138 Nachrichten mit einer negativen Meinung, 89 Nachrichten mit einer sachlichen Meinung und 34 Nachrichten mit einer positiven Meinung. Die positiven Meinungen hatten also lediglich einen Anteil von dreizehn Prozent. Es wurde an früherer Stelle betont, dass sich viele große Unternehmen in China an dem chinesischen Umweltschutz, an Bildungsprojekten und an Dienstprogrammen beteiligt haben. Das war der Öffentlichkeit nicht bekannt⁵⁵. Hier ist die Überwachung der Medien gefordert, um Aufklärungsarbeit darüber zu leisten, was die ausländischen Unternehmen in Bezug auf Unternehmensethik und soziale Verantwortung des Unternehmens leisten. Aber es können immer die negativen Berichte das Unternehmensimage der ausländischen Gesellschaften beschädigen und damit gleichzeitig die Aktivitäten in den Bereichen des prosozialen Verhaltens von ausländischen Unternehmen abwürgen. Wenn auf die Anstrengungen in der Umsetzung von ethischer Verantwortung kein positives Feedback folgt, werden die Unternehmen sich auf ihr wesentliches Ziel, die Profiterhöhung besinnen. Sie streichen die Kosten für Tätigkeiten im öffentlichen Dienstprogramm und senken damit automatisch alle anderen Kosten.

⁵⁵ Vgl. <http://www.fibreinfo.com/Html/news/20113/201132496688.html>

Manche Leute verhalten sich blind gegenüber Fremden. Sie konsumieren und verbreiten die im Internet veröffentlichten falschen Informationen über das antiethische Verhalten der ausländischen Unternehmen. Nach einer Umfrage über soziale Medien-Anwendungen in neunzehn Ländern im Jahr 2009 zeigte sich, dass chinesische Internet-Nutzer was die Nachrichten im Netz betrifft, ein sehr wenig ausgeprägtes soziales Verantwortungsgefühl haben. Es hat einen Durchschnittswert von nur 0,29 Punkten erhalten, weit weniger, als zum Beispiel niederländische Internet-Nutzer mit 0,8432 Punkten. Laut einem Bericht von "Business Week", werden ausländische Unternehmen in China oft von den inländischen Wettbewerbern über Social Media geschmäht.

Viele multinationale Unternehmen sind dennoch langfristig um das soziale Dienstprogramm in bestimmten sozialen Bereich bemüht. ThyssenKrupp spendet zum Beispiel langfristig hohe Beiträge an Schulen für behinderte Menschen. British Petroleum (BP) unterstützt langfristig die Verringerung der Umweltverschmutzung in China. Philips gewährt die kostenlose Verteilung von Kommunikationstools in den chinesischen armen Gebieten, usw. Wegen der Selektion der Informationen in der Öffentlichkeit werden ihre Bemühungen von der Bevölkerung häufig nicht erkannt. In einigen Fällen können die Unternehmen aufgrund der eigenen Beschränktheit von internen Ressourcen bestimmte soziale Verantwortungen nicht so kurzfristig erfüllen, wie von der Öffentlichkeit erwartet. So sinkt sofort ihr Ansehen in der Öffentlichkeit. Der Mangel an Auswahlrecht bei sozialer Verantwortung und die beschränkten Alternativen zur passiven Öffentlichkeitsarbeit sind ebenfalls wichtige Gründe für das ethische Fehlverhalten.

4.3.3 Die Arten zu der Verbesserung der Unternehmensethik der ausländischen Unternehmen in China

Die Verbesserung des Ausdrucks der Unternehmensethik wird nicht nur durch die eigene Leistungssteigerung der Unternehmen, sondern auch durch die Zusammenarbeit auf der Unternehmensebene, der Ebene der Rechtsordnung, der politischen Ebene und der sozialen Ebene erfüllt.

(1) Unternehmensebene

Während der Entwicklungsprozesse der multinationalen Unternehmen ist eine einheitliche globale Entwicklungsstrategie das wichtigste Mittel des Managements zur Kontrolle der Auslandunternehmen und zur Durchführung der Managementaufsicht. Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Träger der Umsetzung der Geschäftsstrategie multinationaler Unternehmen. Die Unternehmenskultur spiegelt die Wertanschauung, den Glauben, die Rituale, die Symbole und den Umgang miteinander. Zusammenfassend ist sie die Seele der Entwicklung eines Unternehmens, das versteckte Unternehmensmanagementsystem. Ihr Kern sind der Geist und die Wertanschauung von Unternehmen. Sie kann den ökonomischen Nutzen nicht unmittelbar verschaffen, aber sie ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg für eine langfristige Entwicklung der Unternehmen. Wenn die Unternehmen ihre Unternehmenskultur als Kern der sozialen Verantwortung im Unternehmen pflegen und die Idee der Unternehmensethik in die Unternehmenskultur integrieren, erlangt sie ihre wirkliche Bedeutung.

Ausländische Unternehmen müssen bei der Pflege ihrer Unternehmenskultur außer der Manifestation der Managementidee auch interkulturelle multinationale Variationsfaktoren usw. berücksichtigen. Dazu gehört die vollständige Integration der traditionellen chinesischen Kultur in die aktive und effektive Managementidee. Hierdurch werden ein anwendbares und passendes Geschäftsmodell für China geschaffen und die Nachhaltigkeit als Kern erhalten, damit die internationalen Kapitalien am chinesischen Markt eine stabile langfristige Entwicklung nehmen können. Der Einrichtungsprozess der ethischen Unternehmenskultur ist auch ein Prozess, der die Mitarbeiter in das Kernkonzept der Ethik integriert. Ausländische Unternehmen sollten Traineeprogramme der Unternehmensethik stellen, um die

Mitarbeiter zu schulen. Dann betrachten sie diese bewusst als Referenzstandard des eigenen Verhaltens.

Unternehmenskultur ist in großem Ausmaße ein weiches Normensystem. Wenn es jedoch an den starren Einschränkungen des Systems mangelt, kann sie ideale Wirkungen entfalten. Die Institutionalisierung des Konzepts der Unternehmensethik kann dazu beitragen, die Ideen von Recht und Unrecht der internen Mitarbeiter zu stärken. Dadurch wird die Bindungswirkung des Konzepts der Wirtschaftsethik verstärkt.

(2) Die Ebene der Rechtsordnung

Um das häufigen Auftreten von ethischem Fehlverhalten der multinationalen Unternehmen in China zu vermeiden, sind die Verbesserung der Rechtsstaatlichkeit und die Schaffung eines günstigen rechtlichen Umfelds unerlässlich. Man nimmt eine bestimmte Haltung gegenüber der Einhaltung der Unternehmensethik ein. China kann von den erfolgreichen Erfahrungen der westlichen Länder lernen, eine aktive Wirkung der gesetzlichen Regelungen auf geschäftlichem und gesellschaftlichem Gebiet zu entfalten. In den westlichen Ländern, in denen die Marktwirtschaft hoch entwickelt ist, wird durch die Gesetzgebung häufig das unternehmerische Handeln beschränkt. Darüber liegen aussagekräftige Ergebnisse vor. In den USA und in Europa sind eine Reihe von Gesetzen erlassen worden, um die Geschäftstätigkeiten von Unternehmen zu normieren. Sie haben die Paragraphen der Unternehmensethik in dem Grundgesetz ergänzt und die Managements aufgefordert, die Ethik und Normen zu beachten und zu befolgen. Durch die Gesetzgebung wird der Inhalt der Unternehmensethik transparent und es werden klare Anreize für Unternehmen festgelegt, durch welche die Unternehmen ermutigt werden, aktiv soziale Verantwortung zu tragen und die Wirtschaftsethik zu befolgen. Sie haben die Pflicht, Informationen der Unternehmensethik und -normen offen zu legen. Damit wird sichergestellt, dass die breite Öffentlichkeit die Befolgung der Ethik und Normen der Unternehmen überwachen kann. Durch das Recht wird die Befolgung der Ethik und

Normen der Unternehmen beurteilt und diese zur Einhaltung motiviert. In China muss die Regierung angesichts des zunehmenden ethischen Fehlverhaltens der ausländischen Unternehmen so bald wie möglich einen gewissen Standard von Nachhaltigkeit und Regelkonformität multinationaler Unternehmensethik durchsetzen und die multinationalen und lokalen Unternehmen aktiv auffordern, ihre soziale Verantwortung und Verpflichtung wahrzunehmen. Dadurch wird auch den lokalen Unternehmen geholfen, sich dem immer schärfer werdenden internationalen Wettbewerb anzupassen.

(3) Politische Ebene

Die in verschiedenen chinesischen Regionen investierenden ausländischen Unternehmen können Unterstützung und Hilfe von der chinesischen Regierung und lokalen Behörden nicht trennen. Unterstützung und Förderung der Verantwortung der Unternehmensethik von ausländischen Unternehmen sind ein wichtiger Teil der chinesischen Regierung, um den Lebensunterhalt des Volkes abzusichern und um die wirtschaftliche Entwicklung zu gewährleisten. In der zunehmend angespannten Situation des Landes, der Umwelt und anderer unerneuerbarer Ressourcen ist die hauptsächliche Frage für die lokalen Regierungen, inwieweit die Investitionen ausländischer Unternehmen die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit verbessern und verstärken können. Die Verbesserung der Ausnutzung der begrenzten Bodenressourcen, die Effizienz des Umweltschutzes, die Kontrolle der Umweltverschmutzung sind zu wichtigen Indikatoren der Anziehung ausländischer Unternehmen durch die lokalen Regierungen geworden. Umweltfreundliche Unternehmen und ressourcenschonende Fertigung sind neue Hotspots für lokale Regierungen bei der Anziehung der ausländischen Investitionen. Die Regierung sollte eine führende Rolle spielen und die ausländischen Investmentgesellschaften darin bestärken, die Normen der Unternehmensethik zu befolgen. Dazu ist eine Reihe von derzeit existierenden Regelungen für ausländische investierende Unternehmen aufzuheben. Durch die existierenden Eintrittsbedingungen, z. B. Umweltschutz, Sicherheitsvorkehrungen, Arbeits- und Sozialversicherungen, usw. werden die guten

und verantwortungsvollen ausländischen Unternehmen vom chinesischen Markt angezogen, damit ist garantiert, dass die Unternehmen von Anfang an die Unternehmensethik auf dem chinesischen Markt befolgen. Zweiter Aspekt ist die aktive Umsetzung einer entsprechenden Anreizpolitik. Wenn die ausländischen Unternehmen die Unternehmensethik aktiv befolgen, werden ihnen materielle und immaterielle Belohnungen in Aussicht gestellt. Der dritte Aspekt widmet sich dem Durchsetzen von Strafen und der Veröffentlichung von Unternehmen, die diese Verpflichtung ignorieren. Wenn ausländische Gesellschaften keine Unternehmensethik einhalten, müssen sie schwer bestraft werden. Durch deutliche Belohnungen und Bestrafungen durch verwaltungsrechtliche Maßnahmen können Unternehmen zu deren Einhaltung gezwungen werden.

(4) Soziale Ebene

Nach der "Stakeholder"-Theorie wird die Öffentlichkeit inklusive der Verbraucher als Unternehmens-Stakeholder-Gruppe betrachtet. Die Aufsicht der Öffentlichkeit ist eines der wirksamsten Mittel gegen den Machtmissbrauch von den Unternehmen und zugleich eine Garantie des rechtlichen verbindlichen Schutzes. Inzwischen sind die Kosten der Aufsicht durch die Öffentlichkeit niedrig, die Abdeckung breit, die sozialen Auswirkungen schnell und weitreichend und dadurch die bindende Wirkung für die einschlägigen Unternehmen stark. So zwingt die Verstärkung der Aufsicht durch die Öffentlichkeit die ausländischen Unternehmen wirksam, ihre ethische Verantwortung auszuführen. Allerdings sollten die Medien bei der Umsetzung der Aufsicht durch die Öffentlichkeit den Stakeholdern die richtige Anleitung geben. Hier sollte die Öffentlichkeit wissen, wie beobachtet und durch welche Kanäle überwacht werden kann.

Die Medien, besonders das Fernsehen und Online-Medien sind ein wichtiger Weg, um Informationen in der heutigen Gesellschaft zu erhalten. Die Verbreitung von Inhalten und Ideen der Informationen hat direkt oder indirekt auch einen erheblichen Einfluss auf die Wertorientierung und den sozialen Ethos der Öffentlichkeit. Der Druck der

öffentlichen Meinung auf das Markenimage darf nicht unterschätzt werden. Die Medien können nicht nur die Informationen offenlegen, sondern auch einen direkten oder indirekten Träger, durch den die Menschen externe Ereignisse erfahren, präsentieren. Sie beeinflussen den öffentlichen Eindruck von der Marke und die Bekanntheit der Produkt- und Dienstleistungen der Marke. Die Medien müssen sich positiv entfalten können, dadurch helfen sie der Öffentlichkeit, die richtige soziale Verantwortung zu etablieren und ausländische Unternehmen zu einer Übernahme ihrer sozialen Verantwortung zu veranlassen.

5. Die Analyse der Beispiele

5.1 Ein erfolgreiches Beispiel: SAMSUNG SDI⁵⁶

Die Samsung Group ist der größte südkoreanische Mischkonzern. Die Geschäfte umfassen viele Bereiche, wie Elektronik, Finanzen, Maschinenindustrie, Chemie usw. Im April 1992 ging der Konzern sein erstes Joint Venture in China ein. Im Verlauf der erfolgreichen Entwicklung in den letzten 20 Jahren wurde aus Samsung ein bekanntes ausländisches Unternehmen in China.

Welche treibenden Kräfte von Samsung SDI führten dessen Erfolg herbei? Die wichtigsten Kriterien sind: entschiedene Investition, Managementfähigkeit; marktführende, anspruchsvolle Produkte, nachhaltige Wirtschaft und Innovation; Schaffung eines angesehenen Unternehmensimages.

Samsung SDI hat durch die Umsetzung der richtigen Entwicklungsstrategie in China und durch das Festhalten an der enterpriseorientierten Synchronisation von dem wirtschaftlichen und sozialen Nutzen profitiert und dabei den Rang eines von den Chinesen respektierten Unternehmens erreicht. Zum Ende des Jahres 2005 erreichten die Investitionen von Samsung SDI in China 1,23Mrd. \$ und die Umsätze 2,1 Mrd. \$. Der Anteil einer Reihe von Produkten lag nicht nur in China, sondern auch im Weltmaßstab auf dem 1. Platz. Die Umsätze des Unternehmens in China steigen jährlich (siehe: Abbildung 5.1). Das Unternehmen Samsung SDI in China, in dem Chinesen als Juristische Personen vertreten sind, haben einen Rang unter den Top 100 chinesischen Unternehmen mit Auslandskapital, unter den 200 Außenhandelsunternehmen in China, unter den 500 chinesischen Fertigungsunternehmen und in der Liste der 100 steuerzahlenden Unternehmen mit Auslandskapital in China erreicht. Es gewann den "Zuspruchpreis für

⁵⁶ Vgl. <http://www.qikan.com.cn/Article/xhyb/xhyb200606/xhyb20060667.html>

Exportunternehmen in der Provinz Guangdong“ und zahlreiche weitere Auszeichnungen und wird von der chinesischen Gesellschaft respektiert und anerkannt.

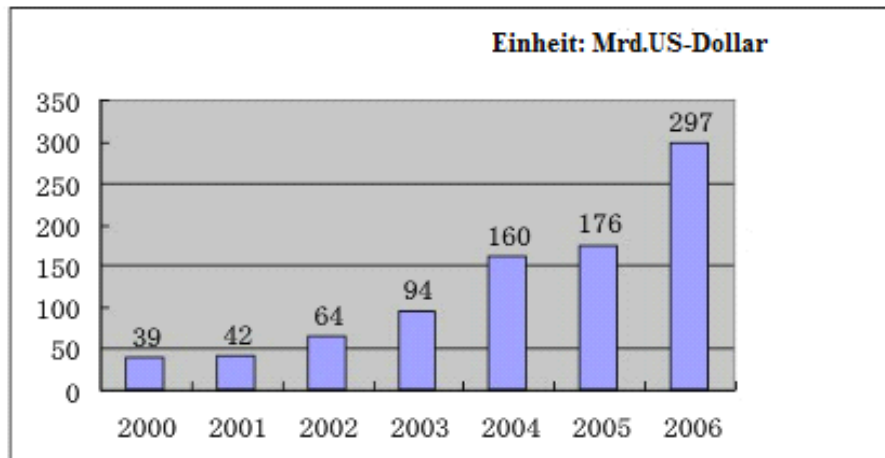


Abbildung 5: Der Umsatz von Samsung SDI in China⁵⁷

Infolge des Umsetzens eines kompletten Satzes von den für den chinesischen industriellen Markt geeigneten Entwicklungsstrategien hat Samsung SDI in China Erfolg gehabt. Der chinesische Hauptsitz von Samsung wurde im Jahr 1995 gegründet. Bis Mitte der 1990er Jahre beschäftigte sich Samsung mit dem Bau eines auf billige Arbeitskräfte setzenden Fertigungsstandorts und mit dem Verkauf und Export von Low-End-Elektronikprodukten. Die Betriebsprodukte waren einschließlich Low-End-Farb-TV, Monitore, Mikrowellen, Klimaanlage, usw. Da es solche Produkte reichlich am Markt gab, war Samsung anfangs mehrfach erfolglos. Dadurch entstanden große Verluste. Insbesondere durch die Auswirkungen der asiatischen Finanzkrise im Jahr 1995 hat das Geschäft in China fast 37 Mio. \$ verloren. Danach wurden die Strategien an China angepasst. Samsung hat eine unmittelbare zentrale Marketingstrategie ergriffen. Die Produkte wurden in den Rang von Qualitätsartikeln gehoben, z. B. Samsung Anycall Handy, LCD-Display, Rückprojektionsfernseher, usw.

⁵⁷ Vgl: <http://doc.mbalib.com/view/784829a9de1f8ab651bdff250930d159.html>, Seite 25 [03.03.2012].

Samsung ist auf den chinesischen Markt angewiesen und hat daher den chinesischen Markt vom Fertigungsstandort in ein Marken-Zentrum gewandelt. Die lokale Entwicklung wird beibehalten und eine Reihe von charakteristischen Managementmethoden von Samsung SDI wird umgesetzt. Das Unternehmen legt großen Wert auf die Ausbildung und Anstellung von lokalen Talenten, auf die Kommunikation mit der Regierung zur Aufrechterhaltung guter operativer Kanäle, auf die Befürwortung der Kernwerte und auf die Haftung für die Unternehmensidee. Gleichzeitig berücksichtigt Samsung den Markt sowie die Forschungs- & Entwicklungsaufgabe, High-End-Produkte schnell zu entwickeln. Die Six-Sigma-Aktivitäten werden durchgeführt, um die Verwaltungsinnovation zu erhalten. Die caritativen Tätigkeiten werden aktiv durchgeführt, wodurch es gelingt, ein verantwortungsvolles Unternehmensimage zu bilden und sich als erstklassiges internationales Unternehmen zu etablieren.

Samsung SDI hat die lokalen Talente positiv selektiert und ihre erfolgreich in Korea gewonnenen Managementenerfahrungen in China umgesetzt. Die Chinesen besetzen in den Positionen der Angestellten, der Manager und der Abteilungsleiter etwa 95 Prozent der Stellen. Samsung SDI, das in China eine erfolgreiche Lokalisierung realisiert, ist Vorbild für ausländische investierende Unternehmen in Bezug auf Mitarbeiterführung. Hier fühlen sich chinesische Mitarbeiter geachtet und integriert. Darüber hinaus beteiligt sich Samsung SDI aktiv an verschiedenen regionalen Freiwilligentätigkeiten. Seit 2004 führen juristische Personen aus Tianjin und Dongguan das Projekt „Kostenlose Operationen zur Wiederherstellung der Sehstärke“ durch.

Die Entwicklungsstrategie und das Organisationsmanagement von Samsung SDI sind sehr ausgeprägt. Die Produktkategorie ist relativ konzentriert. Die hochwertigen, mittelwertigen und geringwertigen Produkte sind relativ komplett. Die Anforderungen an die Technologie, die Arbeit, die Rohstoffe und an den Markt sind unterschiedlich. Samsung ist ein Hersteller für Komponenten von Basis-Produkten. Die Beziehung zu

vor- und nachgelagerten Unternehmen ist sehr wichtig. Die Investitionssituation von Samsung in China wird seit der chinesischen Öffnungspolitik in regelmäßigen Erfahrungsaustauschen mit anderen ausländischen Unternehmen reflektiert.

Samsung SDI verfügt über alle Produktkategorien, die in China zu produziert werden, betreibt aktiv die Verlagerung der Technologie nach China und betrachtet China als eine langfristige Produktionsbasis von Samsung SDI. Zusätzlich hat Samsung SDI nicht versäumt, auch F&E-Zentren in China einzurichten. Heute beschränkt sich Chinas Bedeutung für das Samsung-Unternehmen nicht nur auf einen großen Produktionsstandort, sondern auch auf Beruf- und Marken-Zentren.

Samsung SDI hat ein spezielles Ausbildungssystem für hervorragende Kerntalente im Ausland gegründet. Nachdem diese Talente einen speziellen Kurs abgeschlossen haben, kommen sie ins Inland zurück und werden hier als Kernführungskräfte der lokalen Unternehmen eingesetzt. Samsung SDI hat in die fünf Auslandsstaaten jeweils auch juristische Personen delegiert. Wenn das Unternehmen die leistungsstarken Studenten auswählt, sind darunter mehr als die Hälfte aus China. Das bedeutet, dass die chinesischen juristischen Personen für Samsung SDI sehr wichtig sind. In dem Bildungssystem von Samsung werden die speziellen Kurse nach Chinas nationalen Bedingungen gestellt.

Die Erfolgsgründe von Samsung SDI resultieren aus den direkten Faktoren der Produktion und Verwaltung. Mit einem angenehmen Arbeitsumfeld bindet das Unternehmen qualifizierte Personen und motiviert diese zusätzlich mit kulturellen und sportlichen Aktivitäten. So legt jede chinesische juristische Person von Samsung SDI großen Wert auf das Konstrukt von Arbeitsumgebung und Lebensumgebung. Sie meinen, dass das Konstrukt der Verwaltung der erstklassischen komfortablen Arbeitsumgebung und der menschlichen Kultur die Mitarbeiter unbesorgt arbeiten und sich entwickeln lässt. Die Mitarbeiter wiederum geben dadurch gern ihr Bestes für Samsung SDI.

"Erst wenn man einen Traum hat, dann hat man auch Hoffnung; erst mit der Hoffnung hat man ein Ziel; erst mit einem Ziel hat man einen Plan; erst mit einem Plan wird man aktiv; erst mit dem Aktivsein erbringt man Leistung; erst mit dem Erbringen der Leistung reflektiert man; erst mit der Reflexion macht man Fortschritte; erst mit dem Fortschritt kann man seine Träume verwirklichen"

Die Unternehmenskultur von Samsung SDI hat sich zu einer Quelle der Kraft für die Angestellten entwickelt.

Das Samsung SDI-Unternehmen ermutigt seine Mitarbeiter, sich ein umfangreiches Wissen anzueignen, es bildet regelmäßig die Mitarbeiter weiter und legt großen Wert darauf, ein qualitativ hochwertiges internationales Personal- und Managementteam aufzubauen, um Fabriken mit einer starken Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Nach den Veränderungen der chinesischen wirtschaftlichen Situation und den neuen Chancen und Herausforderungen hat Samsung das Ziel des zweiten Sprungs in China vollbracht und eine neue Marketingstrategie festgesetzt.

Aus dem oben Gesagten geht hervor, dass die wichtigsten Erfolgsgründe von Samsung darin liegen: die Vorteile bei Technik und des Qualitätsmanagements, eine vernünftige Industriestruktur, den Marktgeruchssinn des Führers, eine effiziente Marktstrategie usw. zu nutzen.

5.2 Misserfolgreichsbeispiel: BEST BUY⁵⁸

Best Buy ist ein US-amerikanisches Unternehmen und verkauft Unterhaltungselektronik sowie eine große Anzahl von verschiedenen Produkten wie Computer, Computersoftware, Videospiele, Musik-DVDs, Mobiltelefone, Digital- und Videokameras, usw. Zum Ende des Jahres 2006 trat Best Buy dem chinesischen Markt bei. Im Jahr 2011 hat es ihn wieder verlassen.

China ist wahrscheinlich der weltweit größte und am schnellsten wachsende

⁵⁸ Vgl. <http://www.zjsr.com/news/48985.htm>

Konsummarkt. Viele ausländische Einzelhändler können jedoch auf dem chinesischen Markt nicht erfolgreich sein. Am 22. Februar 2011 kündigte die amerikanische Elektronikette Best Buy plötzlich an, alle neun eigenen Stores und den Hauptsitz des Einzelhandels von China zu schließen. Best Buy hatte eine Zwei-Marken- und Dual-Modus-Strategie in China begonnen und versuchte, die chinesische Elektronik-Ketten-Industrie zu verändern. Nach fünf Jahren war Best Buy, früher als aggressiver „Angreifer“ bekannt, zu einem „Marktverlasser“ geworden. Der Betriebsmodus, auf den Best Buy in Nordamerika stolz ist, hat in China verloren.

Für das Scheitern der westlichen Einzelhändler machen Kritiker gern die chinesischen Konsumenten verantwortlich. Sie sagen, dass die chinesischen Konsumenten nur Schnäppchen mögen, sich nicht um den Service kümmern, gern um die Preise feilschen und nur Waren mit Rabatt kaufen. Obwohl die Konsumgewohnheiten der chinesischen Verbraucher für Best Buy eine Herausforderung darstellten, sind das nicht die Hauptgründe für das Scheitern von Best Buy. Der chinesische lokale Elektronik-Einzelhandler – Guomei - hat in seinem Flagship-Store im Jahr 2010 die Strategie eines festen Preises eingeführt. Dennoch stieg der Umsatz von Guomei, weil die zunehmenden wohlhabenden chinesischen Konsumenten keine Zeit verschwenden wollen, um die Preise auszuhandeln.

Best Buy hat immer das Buy-out-Geschäftsmodell bevorzugt. Dadurch wollte Best Buy die „Similar Financial“ des chinesischen lokalen Elektronik-Einzelhandels trennen. Gleichzeitig betonte das Unternehmen den „Unterschiedlichen Erlebnisservice“. Dieser Modus führt zu einem schnellen Expandieren in Nordamerika. Aber in China war er ein Stolperstein für Best Buy auf dem Markt.

Das Buy-out-Geschäft stellt hohe Anforderungen an die High-End-Kapitalkette. Weil Best Buy die gewerblichen Immobilien selbst kaufte und eigene Angestellte die Waren verkauften, entstanden hohe Kosten. Das Kassageschäft wurde am Anfang von den Lieferanten begrüßt. Doch dann hat das Buy-out-Geschäft die Kontrolle der Lieferanten über die High-End-Kapitalkette abgeschnitten. Die Zulieferer sorgten

dafür, dass keine Deviation vom Einkaufsführer bei Best Buy zur Senkung ihrer Leistungen führte.

Seit Best Buy China betreten hat, wurden immer wieder verantwortliche Personen in den wichtigen Positionen ausgetauscht. In nur zwei Jahren wurden die Hauptentscheidungsträger, die für den chinesischen Markt verantwortlich waren, zweimal ersetzt. Diese Änderung in hochrangigen Abteilungen im Hauptsitz führt zu einer direkten Instabilität des Führungsteams auf dem chinesischen Markt.

Laut einer Umfrage glauben die chinesischen Konsumenten, dass die Produkte von Best Buy zu teuer waren. In dem Best Buy-Geschäft waren viele Produkte teurer als bei anderen Einzelhändlern. Wenn die Verbraucher zu viel tieferen Preisen in anderen Einkaufszentren das gleiche Produkt kaufen können, sehen sie keinen Sinn darin, in einem Best Buy-Geschäft zu kaufen. Chinesische Verbraucher wollen teure Appleprodukte kaufen, weil sie diese nur in diesen Spezialgeschäften kaufen könnten. Trotz der großen Ladenketten in den USA mit der Nutzung von Skaleneffekten können die chinesischen Einzelhändler die Produktpreise unterbieten, weil sie relativ geringe Löhne und Sozialausgaben zahlen. Die lokalen Computer-Anbieter sind bereit, raubkopierte Software zu installieren, sodass sie die Preise senken, um die Kunden anzuziehen.

Außer dass keine Differenzierungsstrategien für den Absatz von Produkten entwickelt wurden, konzentrierte sich Best Buy irrtümlich auf einen großen Flagship-Store, statt auf die Errichtung von Mini-Märkten in den kleinen Gemeinden. In den chinesischen größeren Städten sind die Gebühren für Parkplätze hoch. Es mangelt an Parkplätzen. Der Verkehrsstau ist schlimm. Das bedeutet, dass die Verbraucher gern ein Einkaufszentrum in der Nähe nutzen. Die chinesische Regierung verbietet zudem den Einkaufszentren die Ausgabe kostenloser Einkaufstüten, sodass die chinesischen Verbraucher in der Regel kleine Mengen in kürzeren Abständen kaufen. So begrüßen die Verbraucher Mini-Märkte in den kleinen Gemeinden.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, implementieren die Einzelhändler aus den westlichen Ländern, wie Wal-Mart und Carrefour in China das Hypermarkt-Modell. Diese ausländischen Einzelhändler müssen gründlich über ihre Geschäftsstrategie nachdenken. Dazu benötigen Sie gute Kenntnisse über China aber auch über sich abzeichnende Veränderungen im chinesischen Verbraucherverhalten. Einige chinesische Einzelhändler, wie z. B. Jiadeli und Lianhua sind schnell dabei, ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um sich auf Mini-Märkte in kleinen Gemeinden zu konzentrieren.

Kurz gesagt, ausländische Einzelhändler müssen nicht nur die Lokalisierung ihrer Produktauswahl und ihres Vertriebs-Modells erfüllen, sie müssen auch einen besseren Standort wählen, um mit lokalen Einzelhändlern zu konkurrieren.

Die nordamerikanische Elektronikette Best Buy ist in China gescheitert - aus den Investoren der Industrie ist plötzlich ein Finanzinvestor geworden. Eine der Hauptursachen ist, dass Best Buy das Thema "Lokalisierung" falsch angepackt hat.

Die Entwicklungsstrategie der Lokalisierung war bei Best Buy unklar. In den fünf Jahren an dem chinesischen Markt hat Best Buy drei Mal die Haupt-Entscheidungskräfte ausgewechselt. Jeder hatte seine eigene Denkweise und Planungsstrategie. Der häufige Wechsel störte eine kontinuierliche Entwicklungsstrategie von Best Buy auf dem chinesischen Markt. Dadurch konnten die Wettbewerbsvorteile „individuelles Service- und Shopping-Erlebnis“ nicht gewinnbringend entfaltet werden.

Zweitens war auch das Geschäftsmodell der Lokalisierung mangelhaft. Best Buy stellte 2008 den Lokalisationsbetrieb ein, hat jedoch das amerikanische Geschäftsmodell nicht dem chinesischen Markt angepasst. Dieses Geschäftsmodell passte nicht zu den lokalen Bedingungen. Das Ergebnis des Exports eines amerikanischen Geschäftsmodells auf den chinesischen Markt spricht eine deutliche Sprache. Das Buy-out-Geschäftsmodell benötigt zum Erfolg einen hohen Umsatz und

einen hohen Bruttogewinn. Jedoch war das Expansionstempo von Best Buy langsamer als das der Konkurrenten Guomei und Suning.

Dritte Ursache ist der Mangel an Managementtalenten. Aufgrund des amerikanischen Geschäftsmodells wurde die Mehrheit der Entscheidungen vom Hauptsitz von Best Buy angewiesen. Das Managementteam in China war wenig handlungsbefugt. Dazu kam, dass es kaum Kenntnisse vom chinesischen Markt hatte. So kam das Scheitern von Best Buy am chinesischen Markt nicht überraschend. Gerade weil Best Buy auf dem chinesischen Markt die Übertragung der Entscheidungsgewalt an lokale Talente versäumt hat, kam es letztlich zum Scheitern.

Es ist sehr wichtig für die ausländischen Einzelhändler, die oben genannten Kriterien der Lokalisierung zu erfüllen. Vor und nach Best Buy sind andere ausländische große Einzelhändler, z. B. Homedepot, Mattel oder la maison in den chinesischen Markt eingetreten. Sie haben schon frühzeitig das Problem der Lokalisierung erkannt. Die vergessene "Lokalisierung" ist ein Hauptthema, das die ausländischen großen Einzelhändler auf dem chinesischen Markt beschäftigen sollte.

6. Zusammenfassung

Mit der globalen Entwicklung der Wirtschaft hat der Trend des Wandels der Unternehmen mit Auslandskapital in gewissem Umfang die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Welt widergespiegelt, und auch die "Temperatur" der chinesischen Wirtschaft gemessen. In den letzten Jahren war diese gewaltigen Veränderungen ausgesetzt.

Die Finanzkrise brachte für China eine Entwicklungschance. Es zeigte sich, dass sich die chinesische Wirtschaft sehr schnell und sehr stabil entwickelt. Chinas nationale Stärke wird weiter verstärkt. Insbesondere expandiert der chinesische Markt rapide und hat damit einen großen Einfluss auf die globalen Strategien multinationaler Unternehmen. Eine Firma legt ihre Strategie nach zwei Gesichtspunkten fest, als Businessstrategie, die bestimmt, welche Produkte entwickelt werden, und als regionale Strategie, die bestimmt, wo die Geschäfte entwickelt werden.

Es gibt hierbei zwei wesentliche Trends: Auf der einen Seite ist die chinesische Wirtschaft „outshining all the others“ in der Weltwirtschaft. Die multinationalen Unternehmen haben es schwer, ein Land mit einer derart großen Dynamik im Wirtschaftswachstum zu finden, wie China. In Bezug auf die Investitionsabsichten hat sich die Zuversicht der ausländischen Unternehmen nach der Finanzkrise verstärkt, insbesondere die von einigen amerikanischen und europäischen Unternehmen. Natürlich können ihre Investitionsfähigkeiten wegen der Auswirkungen der Finanzkrise sinken. Auf der anderen Seite haben multinationale Unternehmen in China ihre Investitionsstrategie gut angepasst. Sie müssen nur ihre globale industrielle Kette optimieren und sich den neuen Faktoren z. B. der Erhöhung der Preise in China anpassen.

In den letzten Jahren sind die Investitionsgebiete der ausländischen Unternehmen in China gewachsen. Während es früher hauptsächlich die Automobil-, die elektrische, mechanische und elektronische Fertigung waren, sind es momentan auch die Landwirtschaft, die Finanzgeschäfte, der Einzelhandel, Dienstleistungen und sogar die Entertainmentbranche.

In den 30 Jahren seit Beginn des Reform- und Öffnungsprozesses lagen die Schwerpunkte der ausländischen Direktinvestitionen (FDI) in Industrie und Produktion. Der Dienstleistungssektor bestand zu 60 Prozent aus globalen ausländischen Direktinvestitionen, maximal zu 70 Prozent.

Darüber hinaus ist der chinesische Dienstleistungssektor noch nicht sehr gut entwickelt. Sein Niveau ist niedrig, die Struktur relativ ungeordnet. China sollte seinen eigenen Dienstleistungssektor beschleunigt entwickeln und die Struktur den Bedingungen anpassen. Das heißt, dass die Proportionen der Öko-Dienstleistungen und der modernen Dienstleistungen vergrößert werden müssen, um den gesamten Sektor zu erweitern und um den Anteil des BIP zu erhöhen. In den vergangenen 30 Jahren hat China die Erfahrungen im Management und in den Technologien von den anderen Unternehmen übernommen, sodass das chinesische Niveau dramatisch gestiegen ist. Der Trend der ausländischen Investitionen in den Dienstleistungen wird sich fortsetzen und sogar weiter ansteigen.

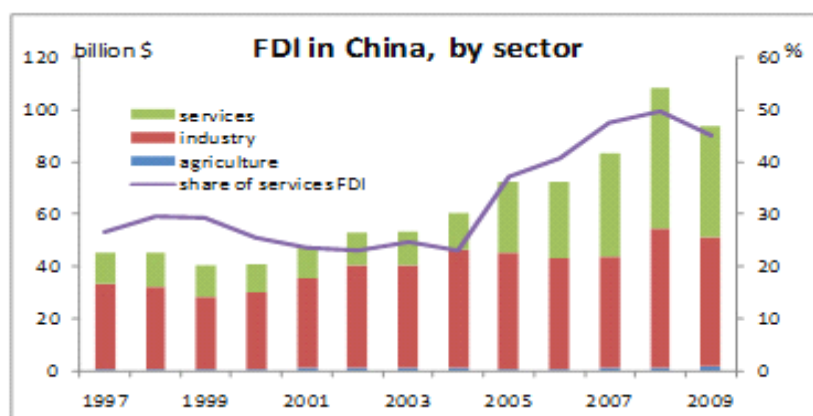


Abbildung 6: Die Entwicklung der Dienstleistung in China⁵⁹

⁵⁹ http://www.360doc.com/content/11/0313/12/5931940_100696715.shtml.

Die Kosten für die Arbeitskräfte nimmt in China immer mehr zu. Gleichzeitig verbessert sich auch die Qualität der Arbeitskräfte. Die Personalkosten sind inzwischen in einigen Ländern sogar geringer, als in China, aber die Leistung entspricht nicht der von chinesischen Arbeitern. Aus dem Preis-Leistungs-Verhältnis schlägt China inzwischen entscheidende Wettbewerbsvorteile. Die ausländischen Unternehmen haben die Vorteile in den Gesamtpersonalkosten erkannt.

Ausländische Unternehmen beobachten als wichtigstes Marktpotenzial Chinas die chinesische Öffnungspolitik. Zudem genießen die kohlenstoffarme Industrie, die Industrie der Erneuerbaren Energien, die Biotechnologie-Industrie sowie das Internet der nächsten Generation und die IT-Branche erhöhte Aufmerksamkeit. Dies führt zu einer Anpassung der neuen Industrien. In diesem Prozess könnte sich China in bestimmten Bereichen überragend entwickeln. Zum Beispiel war China in dem neuen Energiebereichen bereits 2009 das am schnellsten wachsende Land der Welt. Ein weiteres Beispiel für Chinas Wachstum ist der riesige Markt bei den Anwendungen des Internets und des Internetzubehörs. Die multinationalen Unternehmen zeigen hieran ein breites Interesse. In diesem Zusammenhang möchte China die vertiefte Kooperation mit den ausländischen Investitionen auf der technischen Ebene verfolgen, um einen Doppelgewinn zu erzielen und innovative Formen der Zusammenarbeit zu schaffen.

Literaturverzeichnis

Nicole Ruppel; Deutsche Unternehmen in China: Chancen und Risiken, Unter Berücksichtigung der Produkt- und Markenpiraterie; Hamburg 2007

Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines Markteintritts in China. Haumburg 2007

Manfred M. Gößl / Alfons Lemper (Hrsg.): Geschäftspartner VR China: Chancen und Risiken für den Handels- und Investitionserfolg der deutschen Industrie/; Münster: Lit, 1996

Redding, S.Gordon: The spirit of Chinese capitalism; Berlin, New York: de Gruyter 1993

Tzöl Zae Chung/ Hans-Wolf Sievert(Hrsg.): Joint-ventures im chinesischen Kulturkreis; Wiesbaden: Gabler, 1995

Alexa Mohl unter Mitarbeit von Xiaoqing Lin: Nach China unterwegs..., Interkulturelles Management mit NLP; Ein Trainingshandbuch zur Vorbereitung auf China; Paderborn: Junfermann, 1999

Geschäftserfolg in China, Dirk Holtbrügge Jonas F. Puck, Springer, S.1

Birgit Zinzius; China Business, der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte; Zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; München 2005

Dirk Holtbrügge · Jonas F. Puck; Geschäftserfolg in China, Strategien für den größten

Markt der Welt; Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, Nürnberg 2008

Wang, Yuan; Zhang, Xin Sheng; Goodfellow, Rob (2003) China Business Culture –Strategies for Success, Singapore.

Yau, H.M. (2000) Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications,in: Steele, Henry, C. (Hrsg.): China Business: Challenges in the 21st Century,

Baker, Hugh (1993) Symbolism in Cross-Cultural Trade: Making Chinese Symbols Work

For You, in: Weinshall, Theodore D. (Hrsg.): Societal Culture and Management, o.O.

Lee, Sung-Hee (2003) Interkulturelles Asienmanagement China Hongkong, Renningen.

Yau, H.M. (2000) Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications,

in: Steele, Henry, C. (Hrsg.): China Business: Challenges in the 21st Century

Thomas G. Aulig ;Wirtschaft und Bildung in der VR China München2006

Achim Gutowski; Standortqualitäten und ausländische Direktinvestitionen in der VR China und Indien; Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen 2003

William S. Lightfoot. Leveraging knowledge in China the experience of a foreign entrepreneur 2008

Campbell, R..M., Hexter,J.and Yin,K.(2004)," Getting sourcing right in China",

McKinsey Quarterly, Special Edition, S 34

Fan,P. And Zigang, Z.2004, "Cross-cultural challenges when doing business in China"
Singapore Management Review S81

Renjun,Q. And Zigang,Z.(2004) " Work group emotions in Chinese culture settings",
Singapore Management Review

Wang,Y., Zhang, X.S. and Goodfellow, R.(2003), China Business Culture: Strategies
for Success, Talisman Publishing, Singapore S39

Nonaka, I.(1994), " A dynamic theory of organizational knowledge creation"
Organizational Science, 5 No1.S 14-37

Ward, C. And Rana-Deuba, A(1999), " Acculturation and adaptation revisited",
Journal of Cross-Cultural Psychology,30 No. 4 S22

Graham, J.L. And Lam, N.M.(2003), "the Chinese negotiation", Cambridge: Harvard
Business Review, October.

Lai, H., Chia,Y. and Leu, H(2005), " Innovation capacity comparison of China's
information technology Analysis& Strategic Management, 17 No.3 S293

Edward Tse(谢祖墀) China Investment Umwelt (中国投资环境之争)

魏后凯等.外商在华直接投资动机与区位因素分析.经济研究, 2001
赵晋平.利用外资与中国经济增长.人民出版社, 2001

Internet:

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf

http://www.luther-lawfirm.com/download_kompetenz_de/55.pdf

http://german.china.org.cn/archive2006/txt/2000-12/26/content_2004122.htm

http://intl.ce.cn/specials/zxgjzh/200712/19/t20071219_13969701_1.shtml

<http://www.china9.de/wirtschaft/unternehmensformen.php>

<http://www.people.com.cn/GB/jinji/31/179/20010905/552405.html>

http://www.qjeda.com/Deutsch/Investment_Guide/Forms.html

http://blog.sina.com.cn/s/blog_660618330100hylg.html

http://www.360doc.com/content/11/1226/11/551793_175047593.shtml

<http://club.topsage.com/thread-1270815-1-1.html>

<http://www.studa.net/jingji/080904/10380780-2.html>

<http://www.bylw8.com/Thesis/Economics/Others/0Z4123XH008-1220523688.html>

<http://www.zhazhi.com/lunwen/jjkx/myjj/10374.html>

http://www.drcnet.com.cn/DrcnetSubjectOLD/view_new.asp?dn=high_forum&mainu
nid=335887drcnetchentechnenchen (数据监控(Datamonitor), 国家卷(Country

Profile), 2005 年 12 月)

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_27424_27430_2.pdf.

S. 7.

http://china.emeraldinsight.com/browse/jtmisc/1/2/article_lightfoot_almeida.htm

<http://www.gotoread.com/vo/6452/page686449.html>

http://www.ceonline.com/retailer_wholesaler/ma/8800060645/03/

<http://www.fibreinfo.com/Html/news/20113/201132496688.html>

http://www.ceonline.com/retailer_wholesaler/ma/8800060645/03/

<http://www.qikan.com.cn/Article/xhyb/xhyb200606/xhyb20060667.html>

<http://doc.mbalib.com/view/784829a9de1f8ab651bdf250930d159.html>

<http://www.zjsr.com/news/48985.htm>

http://www.360doc.com/content/11/0313/12/5931940_100696715.shtml.

http://www.deutschland-und-china.com/topic_wuhan_de_detal_29.shtml

<http://www.chinaexpert.de/china-wirtschaft.html>

http://finance.sina.com.cn/focus/2011dws_1/index.shtml

<http://blog.hr.com.cn/html/60/n-77360.html>

http://www.igsigs.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=153&Itemid=282

<http://www.chinatoday.com.cn/chinaheute/2005n/5nn2/5n2n3.htm>

http://www.finanz-duell.de/news-artikel/unternehmen/investitionsformen-fuer-auslaendische-unternehmen-in-china_001681.php

<http://www.chinaseite.de/china-wirtschaft/recht-china.html>

<http://www.china-briefing.com/news/de/handel-mit-china-auslaendische-unternehmen-sind-in-china-gewerbesteuerpflichtig.html/>

http://german.china.org.cn/business/txt/2010-07/01/content_20396391.htm

<http://www.presseportal.de/pm/65832/1755759/was-auslaendische-unternehmen-wissen-sollten-wenn-sie-in-china-schulden-eintreiben-muessen>

<http://doc.mbalib.com/view/784829a9de1f8ab651bdf250930d159.html>

http://www.gototsinghua.org.cn/wenku/zhanlueguanli/mba_2831.html

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift